

CULTUUR AAN/OP HET WERK

Een onderzoek naar de impact van cultuur op
onethisch werknemersgedrag

Kristel WOUTERS

Promotor: Prof. dr. Jeroen MAESSCHALCK
Copromotor: Prof. dr. Stefaan PLEYSIER

Proefschrift voorgedragen tot het behalen van de
graad van Doctor in de Criminologische
Wetenschappen

April 2016

Inhoud

Samenvatting	IX
Dankwoord	XIII
Lijst van tabellen.....	XV
Lijst van figuren	XX
Lijst van afkortingen.....	XXIII
Inleiding.....	1
Hoofdstuk 1 Organisatiecultuur.....	9
1.1 <i>Inleiding</i>	9
1.2 <i>Definities van organisatiecultuur en -klimaat</i>	9
1.2.1 Organisatiecultuur vs. organisatieklimaat	9
1.2.2 Individuele percepties van cultuur en psychologisch klimaat ..	13
1.3 <i>Naar een werkdefinitie van organisatiecultuur</i>	14
1.4 <i>Classificaties van cultuur</i>	16
1.4.1 Het concurrerende waardenmodel van Quinn & Rorhbaugh...	16
1.4.2 Ethisch klimaat van Victor & Cullen	19
1.4.3 Ethische cultuur van Treviño	22
1.4.4 Het corporate ethical virtues model van Kaptein.....	23
1.4.5 Besluit	24
1.5 <i>De grid-group typologie en theorie</i>	25
1.5.1 Inleiding.....	25
1.5.2 Beschrijving van de grid- en group-as en de vier cultuurtypes	27
1.5.2.1 De grid-as.....	30
1.5.2.2 De group-as	32
1.5.2.3 De high-grid/high-group-positie	33
1.5.2.4 De low-grid/high-group-positie	34
1.5.2.5 De low-grid/low-group-positie	35
1.5.2.6 De high-grid/low-group-positie	36
1.5.3 De theorie in een notendop	37
1.6 <i>Besluit</i>	39

Hoofdstuk 2	Onethisch werknemersgedrag	41
2.1	<i>Inleiding</i>	41
2.2	<i>Definities van onethisch werknemersgedrag.....</i>	42
2.2.1	Daders.....	43
2.2.2	Motieven en intentionaliteit	45
2.2.3	Timing	46
2.2.4	Doelwit van het gedrag.....	47
2.2.5	Aard van het gedrag.....	48
2.2.6	Gevolgen.....	50
2.3	<i>Naar een werkdefinitie van onethisch werknemersgedrag</i>	51
2.4	<i>Classificaties van onethisch werknemersgedrag.....</i>	53
2.4.1	De classificatie van ‘employee deviance’ van Robinson & Bennett.....	54
2.4.2	De classificatie van ‘deviant employee behavior’ van Gruys ...	56
2.4.3	De classificatie van integriteitsschendingen van Huberts et al.	57
2.4.4	De classificatie van onethisch gedrag van Maesschalck.....	58
2.4.5	De stakeholder-classificatie van onethisch gedrag van Kaptein	59
2.5	<i>Naar een nieuwe typologie voor onethisch werknemersgedrag</i>	60
2.5.1	Inleiding.....	60
2.5.2	Onvoldoende inzet	63
2.5.3	Regelnegatie	63
2.5.4	Excessieve gehoorzaamheid.....	64
2.5.5	Teamfetisjisme, organisatiefetisjisme en partijdigheid en nepotisme.....	65
2.5.6	Persoonlijke agressie	66
2.5.7	Corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen en misbruik van informatie	66
2.5.8	Excessieve efficiëntie en eigendomsdeviantie	67
2.5.9	Storend en onwillig gedrag	67
2.6	<i>Besluit</i>	68
Hoofdstuk 3	Een theorie over de impact van cultuur op onethisch werknemersgedrag.....	71
3.1	<i>De algemene hypothesen van het onderzoek.....</i>	72

3.2	<i>Apathie, machteloosheid, onvoorspelbaarheid en onrechtvaardigheid</i>	82
3.3	<i>Supervisie en focus op regels en procedures</i>	88
3.4	<i>Hiërarchische autoriteit</i>	92
3.5	<i>Teambelang, organisatiebelang, vriendschap en verbondenheid</i>	95
3.6	<i>Consensus en gelijkheid</i>	100
3.7	<i>Stakeholder-oriëntatie</i>	102
3.8	<i>Autonomie, competitie en efficiëntie</i>	105
3.9	<i>Eigenbelang</i>	110
3.10	<i>Controlevariabelen</i>	112
3.10.1	Geslacht	112
3.10.2	Leeftijd	114
3.10.3	Anciënniteit	115
3.10.4	Aard van het werk	116
3.11	<i>Besluit</i>	116
Hoofdstuk 4	Aanpak van het empirisch onderzoek	119
4.1	<i>Context van het onderzoek</i>	119
4.2	<i>Explorerende studies vooraf</i>	122
4.2.1	Eerste pilootstudie in 2010	123
4.2.2	Expertevaluatie van het meetinstrument voor organisatiecultuur	126
4.2.3	Tweede pilootstudie in 2011	127
4.3	<i>Dataverzameling</i>	128
4.3.1	De verspreiding van de vragenlijsten	129
4.3.2	Populatie en respons	131
4.3.2.1	Eigenlijke populatie: parastatalen en FOD Financiën	131
4.3.2.2	Uitbreiding van de populatie met bijkomende data van politiezones Vlaams-Brabant	136
4.3.3	Inhoud van de vragenlijst	139
4.3.3.1	Het three-form design	139
4.3.3.2	Achtergrondvragen	141

4.3.3.3	Operationalisering van organisatiecultuur	142
4.3.3.3.1	Inleiding	142
4.3.3.3.2	De keuze van de referent.....	154
4.3.3.3.3	De antwoordschaal voor organisatiecultuur.....	156
4.3.3.4	Operationalisering van onethisch werknemersgedrag.....	158
4.3.3.4.1	Inleiding	158
4.3.3.4.2	Victim-, proxy- en self-report	158
4.3.3.4.3	Opportuniteit.....	166
4.3.3.4.4	De antwoordschalen voor onethisch werknemersgedrag.....	166
4.3.3.4.5	De gekozen referentieperiode	170
4.3.4	De vertaalprocedure	171
4.3.5	Methodologische issues in het onderzoek	173
4.3.5.1	Sociale wenselijkheid.....	173
4.3.5.2	Percepties.....	176
4.3.5.3	Tautologie	178
4.3.5.4	Survey-onderzoek en causaliteit	179
4.3.5.5	Niveau van analyse.....	179
4.4	<i>Data-analyse</i>	180
4.4.1	Factoranalyse.....	180
4.4.1.1	De keuze voor confirmatorische factoranalyse	180
4.4.1.2	Meetinvariantie of equivalentie.....	182
4.4.2	Regressieanalyse en multilevel regressieanalyse.....	183
4.5	<i>Besluit</i>	189
Hoofdstuk 5	De validering van het meetinstrument van cultuur	191
5.1	<i>Confirmatorische factoranalyses op de kwadranten.....</i>	<i>191</i>
5.1.1	Analyse van het eerste kwadrant.....	193
5.1.2	Analyse van het tweede kwadrant	198
5.1.3	Analyse van het derde kwadrant.....	201
5.1.4	Analyse van het vierde kwadrant	203
5.2	<i>Equivalentie tussen Nederlands- en Franstaligen.....</i>	<i>205</i>
5.3	<i>Equivalentie tussen de organisaties.....</i>	<i>206</i>
5.4	<i>Besluit</i>	<i>210</i>

Hoofdstuk 6	De validering van het meetinstrument van onethisch werknemersgedrag.....	211
6.1	<i>Analyse van de proxy-report.....</i>	211
6.2	<i>Analyse van de self-report.....</i>	218
6.3	<i>De schalen</i>	224
6.4	<i>Besluit</i>	225
Hoofdstuk 7	Resultaten i.v.m. de relatie tussen cultuur en onethisch werknemersgedrag.....	227
7.1	<i>Analyses op de eigenlijke populatie.....</i>	227
7.1.1	Inleiding: stappen in de analyses en interpretatie van de resultaten	227
	Stap 1. Explorerende analyses in single-level model.....	229
	Stap 2. Analyse van het intercept-only model.....	229
	Stap 3. Analyse van het model met controlevariabelen	230
	Stap 4. Analyse van het level-1 random intercept model.....	231
	Stap 5. Analyse van het level-2 random intercept model.....	231
7.1.2	Impact van cultuur op onvoldoende inzet.....	235
7.1.3	Impact van cultuur op regelnegatie.....	242
7.1.4	Impact van cultuur op excessieve gehoorzaamheid.....	248
7.1.5	Impact van cultuur op teamfetisjisme.....	257
7.1.6	Impact van cultuur op organisatiefetisjisme	262
7.1.7	Impact van cultuur op partijdigheid en nepotisme	270
7.1.8	Impact van cultuur op persoonlijke agressie	278
7.1.9	Impact van cultuur op corruptie en aanvaarden van voordelen	283
7.1.10	Impact van cultuur op misbruik van informatie	292
7.1.11	Impact van cultuur op excessieve efficiëntie	296
7.1.12	Impact van cultuur op eigendomsdeviantie	301
7.1.13	Impact van cultuur op storend en onwillig gedrag.....	306
7.2	<i>Analyses op de uitgebreide populatie</i>	311
7.3	<i>Bespreking van de resultaten</i>	316
7.4	<i>Conclusie.....</i>	340
Algemeen besluit.....	345	
	<i>Een gedachte-experiment: Naar een nieuwe theorie?</i>	349
	<i>Theoretische reflecties.....</i>	359
	<i>Methodologische reflecties</i>	361

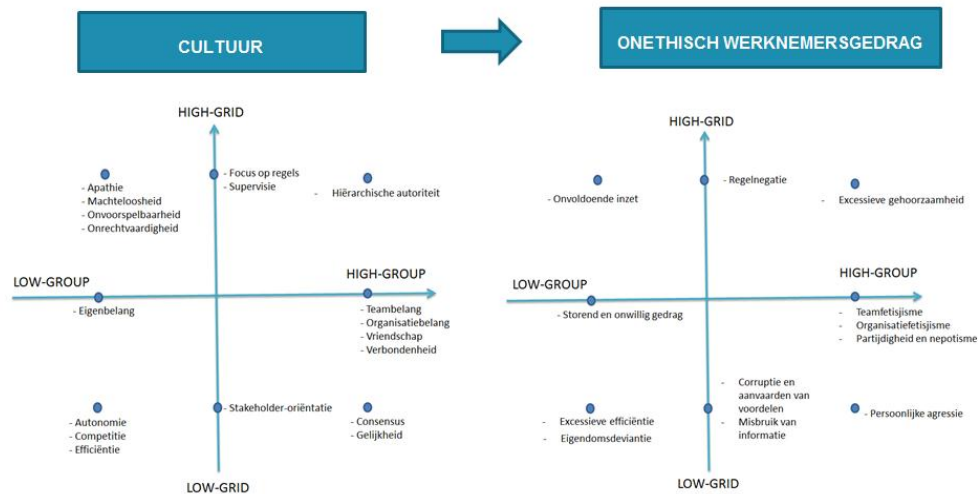
<i>Suggesties voor verder onderzoek</i>	<i>364</i>
<i>Implicaties voor beleid</i>	<i>366</i>
Referenties	369
Bijlagen	403
<i>Bijlage 1. Overzicht van concepten m.b.t. organisatiecultuur, organisatieklimaat en onethisch werknemersgedrag</i>	<i>403</i>
<i>Bijlage 2. Pre-notice e-mail aan respondenten.....</i>	<i>413</i>
<i>Bijlage 3. De vragenlijst gebruikt in het eigenlijke onderzoek</i>	<i>415</i>
<i>Bijlage 4. Resultaten van de expertevaluatie (2010)</i>	<i>446</i>
<i>Bijlage 5. Normal probability plots van de schalen van OWG.....</i>	<i>453</i>

Samenvatting

De laatste jaren is de aandacht voor integriteit en onethisch werknemersgedrag (OWG) sterk toegenomen, zowel in de publieke als in de private sector. Veel organisaties proberen via diverse beleidsinterventies onethisch gedrag bij hun werknemers te voorkomen. Hoewel de invloed van organisationele factoren (bv. autonomie, regels en procedures, competitie) heel belangrijk lijkt, is er weinig wetenschappelijk onderzoek naar de globale impact van deze factoren op verschillende types van OWG. Eerder dan apart te focussen op deze verschillende factoren op organisatieniveau die een impact kunnen hebben op OWG, werd in dit onderzoek gefocust op één variabele die deze factoren samenbrengt: 'organisatiecultuur'. De centrale onderzoeksvraag in dit proefschrift was dan ook de volgende: *Wat is de impact van organisatiecultuur op onethisch werknemersgedrag?*

De centrale hypothese van dit onderzoek, dat organisatiecultuur een impact heeft op OWG, werd uitgewerkt aan de hand van de grid-group theorie en typologie (Douglas, 1970). De typologie vertrekt van twee assen ('grid' en 'group') die vier kwadranten en dus vier types organisatiecultuur definiëren: hiërarchie, individualisme, egalitarisme en fatalisme. In dit onderzoek werden voor de conceptualisering van cultuur echter niet enkel de vier cultuurtypes gebruikt, maar ook posities op de grid- en group-as. Dit resulteerde in acht theoretische posities op het door de grid- en group-as gedefinieerde assenstelsel (zie linkerkant figuur A, p. X). Gebruik makend van de literatuur rond organisatiecultuur en -klimaat en inzichten uit de organisatie-ethiek, werden die vervolgens verder gepreciseerd in achttien cultuurdimensies. Voor de conceptualisering van OWG werd hetzelfde assenstelsel met dezelfde acht theoretische posities gebruikt. Aan de hand van bestaande classificaties van OWG werden die acht posities verder gepreciseerd in twaalf types van OWG (zie rechterkant figuur A).

Figuur A. Visuele voorstelling van de hypothesen



Vervolgens werden specifieke hypothesen geformuleerd over de impact van de achttien cultuurdimensies (linkerkant figuur A) op de twaalf types van OWG (rechterkant figuur A). Voor die hypothesen werd gebruik gemaakt van uitgangspunten uit de grid-group theorie, waarvan de zogenaamde ‘*socio-cultural viability proposition*’ de belangrijkste was voor dit onderzoek. Deze houdt in dat elk type van organisatiecultuur bepaalde ingebouwde zwaktes heeft (bv. blinde vlekken) die kunnen leiden tot excessen, maar dat die tekortkomingen kunnen gecompenseerd worden door de sterke punten van de andere cultuurtypes. In dit onderzoek werd OWG beschouwd als een dergelijk exces. De hiërarchische cultuur zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot excessieve gehoorzaamheid (*het overdreven naleven van wetten, regels of orders dat negatief beoordeeld wordt door een meerderheid binnen de samenleving*), maar het cultuurtype ‘individualisme’ zou dit kunnen voorkomen door, dankzij zijn nadruk op efficiëntie, de werknemers te behoeden voor een te sterke gehoorzaamheid. In onze toepassing van deze theorie werd verondersteld dat deze dynamiek niet enkel speelt tussen de vier cultuurtypes maar tussen alle acht posities in het assenstelsel. Concreet werden twee typehypothesen opgesteld. Typehypothese A veronderstelt dat de cultuurdimensies op één van de acht theoretische posities in het assenstelsel van de grid-group typologie (linkerkant figuur A) een versterkend effect hebben op de OWG-types op dezelfde positie in het assenstelsel, alsook op de OWG-types op de onmiddellijk naburige posities (rechterkant figuur A). Specifiek voor de fatalistische cultuurdimensies ‘apathie’, ‘machteloosheid’, ‘onvoorspelbaarheid’ en ‘onrechtvaardigheid’ werd bijvoorbeeld verondersteld dat ze een versterkende impact hebben op het corresponderend

type van OWG, nl. 'onvoldoende inzet', maar ook op de onmiddellijk nabijgelegen types van OWG 'storend en onwillig gedrag' en 'regelnegatie'. In typehypothese B werd verondersteld dat diezelfde cultuurdimensies een preventief of geen effect hebben op alle andere OWG-types. Van de vier net genoemde fatalistische cultuurdimensies werd bijgevolg verondersteld dat ze een preventief of geen effect hebben op alle OWG-types met uitzondering van de drie net genoemde OWG-types 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag' en 'regelnegatie' waarvoor typehypothese A een versterkende impact veronderstelt. Toegepast op de typologie leidden die twee typehypothesen tot 21 specifieke hypothesen.

Deze hypothesen werden verder geëxploreerd en getest aan de hand van een online survey in 23 organisaties van de Belgische federale overheid in 2013-2014. In deze organisaties werd geen steekproef getrokken maar werd de totale populatie uitgenodigd om deel te nemen. 9585 respondenten (26,3%) vulden minstens één vraag in, 6136 respondenten (16,8%) vulden de hele vragenlijst in. Een dergelijke respons is laag, maar is niet ongewoon voor onderzoek naar ethiek. Respons was bovendien minder belangrijk omdat de focus lag op de ontwikkeling van een theorie ter verklaring van OWG en het creëren van nieuwe meetinstrumenten voor organisatiecultuur en OWG en niet op het beschrijven van OWG. Op basis van confirmatorische factoranalyses konden betrouwbare schalen ontwikkeld worden voor de achttien dimensies van cultuur en de twaalf OWG-types. Daarbij werd ook aandacht besteed aan de equivalentie van de meetinstrumenten gezien de bevraging in verschillende organisaties in zowel het Nederlands als in het Frans gebeurde. Voor de test van de hypothesen werd gebruik gemaakt van de techniek van multilevel analyse. Voor de analyse van de meeste OWG-types werd omwille van de scheve verdeling van de schalen geopteerd voor een multilevel poisson analyse met *robust estimator*.

Hoewel de genoemde statistische technieken niet toelieten om een inschatting te maken van de sterktes van de effecten en de mate waarin de variantie in OWG verklaard kan worden door cultuur, werd wel een zekere mate van ondersteuning gevonden voor de op grid-group theorie gebaseerde hypothesen. Bevestiging voor een versterkende impact van de cultuurdimensie op dezelfde positie (linkerkant figuur A) werd vastgesteld bij de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'excessieve efficiëntie' (rechterkant figuur A). Ook van naburige cultuurdimensies kon vaak een versterkende impact

worden vastgesteld. Zo heeft ‘focus op regels en procedures’ bijvoorbeeld inderdaad een versterkende impact op het OWG-type ‘excessieve gehoorzaamheid’. Ten slotte kon ook bevestiging gevonden worden voor een groot aantal hypothesen waarin geen of een preventief effect van cultuurdimensies op bepaalde OWG-types werd verondersteld. Er waren echter ook een aantal bevindingen die niet overeenstemden met de specifieke hypothesen van dit onderzoek. Voor een aantal gevallen werd beargumenteerd dat dit te maken kon hebben met de concrete operationalisering van het OWG-type, die mogelijk niet precies genoeg was. Voor een aantal andere gevallen werd overwogen of de bevindingen niet te wijten konden zijn aan een foute conceptualisering van de types van cultuur of OWG. Bij wijze van gedachte-experiment werd daarbij zelfs een aangepaste versie van de theorie uitgewerkt. Verder onderzoek moet uiteraard nog uitwijzen of er een empirische grond is voor die aangepaste versie van de theorie.

Dankwoord

Het is een verademing om eindelijk dit dankwoord te kunnen schrijven. Het voltooien van dit proefschrift heeft voor mij een enorme betekenis. Het is gelukt, ik heb het gekund. Uiteraard had ik het schrijven van dit proefschrift niet klaar gekregen zonder de steun en hulp van een aantal mensen die ik hier bij deze graag wil bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, prof. Jeroen Maesschalck, bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven om dit doctoraatsproject aan te vatten en te voltooien. Jeroen: Ik heb in de afgelopen jaren enorm veel bijgeleerd door de vele suggesties en opmerkingen die je me hebt gegeven en de discussies die we hebben gevoerd. Dankzij jouw begeleiding en ondersteuning is dit proefschrift geworden wat het nu is. Ook mijn copromotor, prof. Stefaan Pleysier, wil ik bedanken, in het bijzonder voor de feedback bij de statistische analyses. De vraag *‘doe ik het nu wel goed?’* heb ik me vaak moeten stellen. Stefaan, jouw geruststellende woorden waren op dat ogenblik dan ook veel waard!

Ik wil graag alle onderzoekers bedanken die de laatste jaren feedback hebben gegeven op mijn project. In het bijzonder wil ik de leden van de examencommissie bedanken: prof. Annie Hondeghem, prof. Em. Frank Hutsebaut, prof. Gjalt de Graaf, en prof. Em. Johan Goethals. Bedankt voor de suggesties die jullie in de afgelopen jaren hebben gegeven en voor het lezen van dit proefschrift. Daarnaast wil ik ook Perri 6 expliciet bedanken voor zijn suggesties bij de uitwerking van het meetinstrument voor cultuur.

Ik wil graag de leden van het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie (FOD B&B) bedanken om het idee van de survey mee vorm te geven en een oproep tot deelname aan de bevraging te verspreiden onder alle deelnemende organisaties. Hun feedback en rol als klankbordgroep heeft een belangrijke impact gehad. Ook de leden van de vertaaldienst van de FOD B&B ben ik zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Daarnaast dank ik ook uitdrukkelijk de contactpersonen van de deelnemende organisaties. Hun voortdurende inzet en actieve betrokkenheid tijdens het project hebben een onmisbare bijdrage geleverd aan de realisatie van de bevraging. De inspanning

van respondenten was de cruciale succesvoorwaarde voor dit onderzoek. Ik ben hen dan ook zeer erkentelijk voor de tijd die ze hebben genomen om de (lange) survey in te vullen.

Ik wil graag alle (ex)collega's binnen LINC bedanken voor de aangename werksfeer en specifiek mijn (ex)collega's binnen het team. Bedankt voor de fijne samenwerking die we de laatste jaren hebben gehad: Kim, Annelies, Maud, Nathalie, Marijke, Ann, Jolynn, Heidi, Ben en Silke: bedankt!

Ik wil ook mijn familie bedanken. In de eerste plaats mijn ouders. Mam en pap, een van de belangrijkste redenen waarom ik nu sta waar ik sta, is jullie vertrouwen en geloof in mij. Ook mijn broers, schoonzussen en schoonouders wil ik bedanken.

Ik wil ten slotte mijn gezin bedanken. Arthur en Maurice, jullie hebben er niet veel van beseft, maar door jullie kon ik altijd relatief eenvoudig mijn zinnen verzetten na een intensieve werkdag. Ten slotte mijn partner Nikki: bedankt schat om al die jaren voor mij klaar te staan! Ik weet dat ik veel aan jou te danken heb. We lachen er wel eens om, maar ik weet zeker dat ik mede dankzij jouw 'goede invloed' mijn universitaire studies en dit doctoraat heb kunnen voltooien.

Lijst van tabellen

Tabel 1. Dimensies van cultuur en hun definitie	39
Tabel 2. Dimensies van cultuur en hun theoretische link.....	40
Tabel 3. Negen types van onethisch gedrag van Maesschalck (2004b, p. 42) ...	59
Tabel 4. Dimensies van onethisch werknemersgedrag en hun definitie	69
Tabel 5. Overzicht van de onderzoekshypothesen.....	118
Tabel 6. Beknopt overzicht van de explorerende studies vooraf en het eigenlijke onderzoek.....	123
Tabel 7. Spreiding responscijfers in de eigenlijke populatie (parastatalen en FOD Financiën).....	134
Tabel 8. Demografische kenmerken eigenlijke populatie (parastatalen en FOD Financiën) en vragenlijst “integriteit op het werk”	136
Tabel 9. Spreiding responscijfers in de politiezones van Vlaams-Brabant.....	138
Tabel 10. Demografische kenmerken populatie politiezones van Vlaams-Brabant en vragenlijst “integriteit op het werk”	138
Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten	145
Tabel 12. Overzicht van de items voor onethisch werknemersgedrag en hun bron en/of inspiratie	163
Tabel 13. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het eerste kwadrant.....	196
Tabel 14. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het tweede kwadrant.....	199
Tabel 15. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het derde kwadrant	202

Tabel 16. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het vierde kwadrant.....	204
Tabel 17. Equivalentie van de cultuurdimensies tussen organisaties	209
Tabel 18. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de proxy- report van OWG.....	214
Tabel 19. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de self-report van OWG.....	220
Tabel 20. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van onvoldoende inzet (dienstniveau)	238
Tabel 21. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van onvoldoende inzet (dienstniveau)	241
Tabel 22. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van regelnegatie (dienstniveau).....	244
Tabel 23. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van regelnegatie (dienstniveau).....	247
Tabel 24. Level-1 random intercept model voor de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid (dienstniveau).....	250
Tabel 25. Level-2 random intercept model voor de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid (dienstniveau).....	251
Tabel 26. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van excessieve gehoorzaamheid (dienstniveau)	254
Tabel 27. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van excessieve gehoorzaamheid (organisatieniveau).....	256
Tabel 28. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van teamfetisjisme (dienstniveau).....	259
Tabel 29. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van teamfetisjisme (dienstniveau).....	261

Tabel 30. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van organisatiefetisjisme (dienstniveau)	264
Tabel 31. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van organisatiefetisjisme (dienstniveau)	267
Tabel 32. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van organisatiefetisjisme (organisatieniveau)	269
Tabel 33. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van partijdigheid en nepotisme (dienstniveau)	272
Tabel 34. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van partijdigheid en nepotisme (dienstniveau)	275
Tabel 35. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van partijdigheid en nepotisme (organisatieniveau)	277
Tabel 36. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van persoonlijke agressie (dienstniveau)	280
Tabel 37. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van persoonlijke agressie (dienstniveau)	282
Tabel 38. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (dienstniveau)	285
Tabel 39. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (organisatieniveau)	287
Tabel 40. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (dienstniveau)	290
Tabel 41. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (organisatieniveau)	291
Tabel 42. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van misbruik van informatie (dienstniveau)	294

Tabel 43. Single-level Poisson analyse voor de self-report van misbruik van informatie.....	296
Tabel 44. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van excessieve efficiëntie (dienstniveau).....	299
Tabel 45. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van excessieve efficiëntie (dienstniveau).....	300
Tabel 46. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van eigendomsdeviantie (dienstniveau).....	303
Tabel 47. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van eigendomsdeviantie (dienstniveau).....	305
Tabel 48. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van storend en onwillig gedrag (dienstniveau).....	308
Tabel 49. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van storend en onwillig gedrag (dienstniveau).....	310
Tabel 50. De ICC-scores voor de schalen van de proxy-report en de self-report van de eigenlijke populatie (23 organisaties)	311
Tabel 51. De ICC-scores voor de schalen van de proxy-report voor de uitgebreide populatie (37 organisaties)	313
Tabel 52. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen voor de uitgebreide populatie (organisatieniveau)	315
Tabel 53. Overzicht van de resultaten.....	319
Tabel 54. Een gedachte-experiment: aangepaste hypothesen.....	358
Tabel 55. Niet-limitatieve lijst van definities van organisatiecultuur	403
Tabel 56. Niet-limitatieve lijst van definities van organisatieklimaat.....	405
Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG	406

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur	446
--	-----

Lijst van figuren

Figuur 1. Het concurrerende waardenmodel van Quinn (bron: Quinn et al. 1983, p. 369)	18
Figuur 2. Negen types van ethisch klimaat (bron: Maesschalck, 2004b, p. 36) ..	20
Figuur 3. De grid-group typologie.....	26
Figuur 4. De conceptualisering van cultuur op basis van de grid-group theorie..	30
Figuur 5. Classificatie van ' <i>deviant workplace behaviour</i> ' (bron: Robinson & Bennett, 1995, p. 565)	55
Figuur 6. Onethisch werknemersgedrag en de grid-group typologie	62
Figuur 7. Visuele voorstelling van de hypothesen	79
Figuur 8. Voorbeeld van specifieke hypothesen voor de fatalistische cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid'	80
Figuur 9. Voorbeeld van specifieke hypothesen voor de high-grid cultuurdimensies 'supervisie' en 'focus op regels en procedures'	81
Figuur 10. De meting van onethisch werknemersgedrag op basis van motieven	125
Figuur 11. Het ' <i>three-form design</i> ' van de bevraging 'integriteit op het werk'	140
Figuur 12. Introductietekst bij het deel i.v.m. de achtergrondvragen	142
Figuur 13. Overzicht van de vragen i.v.m. de aard van het werk van de respondent (taak-vraag).....	142
Figuur 14. Introductietekst bij het deel i.v.m. organisatiecultuur	144
Figuur 15. De antwoordschaal voor cultuur.....	156

Figuur 16. Introductietekst bij het deel van de victim-report	161
Figuur 17. Introductietekst bij het deel van de proxy-report.....	161
Figuur 18. Introductietekst bij het deel van de self-report.....	162
Figuur 19. Instructie i.v.m. de categorie 'niet van toepassing' in de proxy-report	166
Figuur 20. Instructie i.v.m. de categorie 'niet van toepassing' in de self-report .	166
Figuur 21. De analyses op de vier kwadranten van de grid-group typologie.....	192
Figuur 22. Stappenmodel van de analyses	228
Figuur 23. Oorspronkelijk theoretisch kader en gedachte-experiment.....	357
Figuur 24. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van onvoldoende inzet.....	453
Figuur 25. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van regelnegatie	453
Figuur 26. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van excessieve gehoorzaamheid.....	454
Figuur 27. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van teamfetisjisme.....	454
Figuur 28. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van organisatiefetisjisme	454
Figuur 29. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van partijdigheid en nepotisme	455
Figuur 30. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van persoonlijke agressie	455
Figuur 31. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen	455

Figuur 32. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van misbruik van informatie	456
Figuur 33. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van excessieve efficiëntie	456
Figuur 34. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van eigendomsdeviantie	456
Figuur 35. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van storend en onwillig gedrag	457

Lijst van afkortingen

AIC	Adjusted information criterion
BIC	Bayesian information criterion
BNS	Basic Needs Satisfaction (psychologische basisnoden)
bv.	Bijvoorbeeld
CEV	Corporate ethical virtues
cf.	Conform
CFA	Confirmatorische factoranalyse
CFI	Comparative fit index
CV	Competing values
e.v.	en verder
H	hypothese
ICC	Intra-class correlation
i.o.m.	in overeenstemming met
i.t.t.	in tegenstelling tot
MGCFA	Multiple group confirmatorische factoranalyse
ML-estimation	Maximum likelihood estimation
OWG	Onethisch werknemersgedrag
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation

TLI	Tucker-Lewis Index
TRAPD	Translation, Review, Adjudication, Pre-testing, Documentation
WLSMV-estimation	Weighted least squares means and variance adjusted estimation

Inleiding

De laatste jaren is de aandacht voor integriteit en onethisch werknemersgedrag (OWG) sterk toegenomen, zowel in de publieke als private sector. De verhoogde aandacht voor integriteit binnen overheidsorganisaties is enerzijds toe te schrijven aan een aantal schandalen, en anderzijds aan dieperliggende maatschappelijke ontwikkelingen die het functioneren van ambtenaren complexer maken (Maesschalck, 2005b; Karssing, 2001; Vos & Beentjes, 2004). Integriteit lijkt in de Belgische publieke sector een gevestigd beleidsissue. Dat blijkt uit de vele publieke organisaties die een eigen integriteitsbeleid uitwerken. Via het ontwikkelen van een deontologische code, dilemmatrainingen, een klokkenluidersregeling, enz. proberen veel organisaties onethisch gedrag bij hun werknemers te voorkomen. Hoewel de invloed van organisationele factoren heel belangrijk lijkt, is er weinig wetenschappelijk onderzoek naar de globale impact van deze factoren op verschillende types OWG. Specifiek is onderzoek naar de impact van organisatiecultuur op OWG zeer beperkt (Ehrhart & Raver, 2014, p. 167). Organisaties hebben dan ook weinig houvast in het identificeren van dimensies van hun cultuur die (bepaalde types van) OWG mogelijk aanwakkeren. Dit onderzoek zal daarom de rol van diverse dimensies van organisatiecultuur bestuderen in de verklaring van onethisch werknemersgedrag (OWG).

Een eerste probleem bij onderzoek naar onethisch werknemersgedrag is dat het op verschillende manieren kan worden ingevuld. Doordat men in verschillende disciplines onderzoek doet naar OWG zijn een groot aantal concepten ontstaan, die aan elkaar gerelateerd zijn, maar toch een enigszins verschillende betekenis hebben. In de criminologische literatuur focust men bijvoorbeeld vaak op organisatiecriminaliteit, werknemerscriminaliteit en witteboordencriminaliteit; in de organisatie-ethiek op ethische besluitvorming en onethisch gedrag. Naast de conceptuele variatie, is er ook veel inconsistentie in de eigenlijke operationalisering van het concept. OWG wordt niet alleen door verschillende termen benoemd, het wordt ook op verschillende manieren gemeten. Een belangrijke stap in dit onderzoek zal dan ook zijn een werkdefinitie voor het concept uit te werken, alsook een typologie die de variatie binnen het concept weergeeft. In dit onderzoek wordt 'onethisch werknemersgedrag' gedefinieerd als

‘elk intentioneel gedrag van een werknemer dat gerelateerd is aan zijn/haar werk, in strijd is met legitieme maatschappelijke morele waarden en normen en gericht op de dader zelf, anderen binnen of buiten de organisatie, de organisatie zelf of de samenleving in zijn geheel’ (zie ook 2.2, p. 42). OWG verwijst dus niet alleen naar manifest crimineel gedrag (bv. corruptie of diefstal) maar ook naar andere deviante gedragingen (bv. te laat komen op het werk of roddelen).

Eens OWG afgebakend is, is een volgende mogelijke stap het verklaren van OWG. Bij het ontwikkelen van een **theoretisch kader ter verklaring van onethisch werknemersgedrag** zijn er verschillende onderzoeksdomeinen waar inspiratie uit geput kan worden. We gaan in op de twee voornaamste in het kader van dit onderzoek.

Een eerste evidente inspiratiebron is de **organisatiecriminologie**. Hoewel de aandacht voor criminaliteit binnen en door organisaties reeds langer bestaat (bv. Sutherland, 1940), is de organisatiecriminologie een jonge zich nog vormende subdiscipline binnen de criminologie. In het algemeen zijn er twee visies op het object van de organisatiecriminologie. Volgens de eerste visie focust de organisatiecriminologie op *“illegaal gedrag van legale publieke en private organisaties en hun leiding”* (Vande Walle & Van Calster, 2008, p. 12). In deze benadering wordt de organisatie als dader van crimineel gedrag bestudeerd (bv. Vande Walle, 2004, p. 135). Men legt zich toe op ‘organisatiecriminaliteit’ zoals milieudelicten, oneerlijke concurrentie en niet-nakoming van financiële of administratieve verplichtingen (Huisman & Niemeijer, 1998). Centraal staat het belang van de organisatie (Vande Walle, 2004, p. 135; Huisman & Niemeijer, 1998, p. 13). Volgens de tweede visie binnen de organisatiecriminologie is het niet het belang van de organisatie, maar wel de plaats of timing van het gedrag dat het object van de organisatiecriminologie afbakent. Men focust op gedrag gesteld binnen de organisatie of binnen de uitoefening van de organisatorische taken. Binnen deze invalshoek kan men zich dan concentreren op zowel criminaliteit door organisaties (cf. organisatiecriminaliteit) als door individuele daders binnen organisaties. Hoewel de organisatiecriminologie nuttige inzichten biedt voor het onderzoek naar OWG, is het onderzoek in een aantal opzichten beperkt. Ten eerste focust men, zeker in de eerste visie, maar ook in de tweede, meestal op criminaliteit gepleegd door organisaties en heeft men minder aandacht voor criminaliteit of deviant gedrag gesteld door individuen binnen die

organisaties. Men loopt zo het risico dat individuele morele verantwoordelijkheid uit het oog verloren wordt. De studies die zich wel toeleggen op individueel gedrag, beperken zich doorgaans tot zeer specifieke vormen van crimineel gedrag (bv. corruptie) of specifieke types werknemers (bv. wittenboordencriminaliteit). Slechts een beperkt aantal studies binnen de organisatiecriminologie focust op bredere concepten zoals 'werknemerscriminaliteit' of 'werknemersdeviantie'. Men mist dan ook kansen op het vinden van meer algemene verklaringen voor deze gedragingen.

Een tweede evidente bron voor verklaringen van OWG is de **organisatie-ethiek**. Binnen de organisatie-ethiek kan een onderscheid gemaakt worden tussen de discipline *administrative ethics*, die focust op het moreel handelen binnen de publieke sector, en *business ethics*, die focust op de private sector. Hoewel de organisatie-ethiek nuttige verklaringen biedt voor OWG, focust men vaak op ethische aspecten van de organisatiecontext, zoals 'ethisch klimaat' (bv. Victor & Cullen, 1988) of 'ethisch leiderschap' (bv. Brown, Treviño, & Harrison, 2005), als verklarende variabelen. Daardoor mist men kansen om aansluiting te vinden bij de inzichten uit de bredere literatuur rond organisatieklimaat en -cultuur.

Beide theoretische invalshoeken, de organisatiecriminologie en de organisatie-ethiek, hebben een eigen focus, waardoor het interessant is ze samen te brengen. Wanneer beide gecombineerd worden, blijven er echter een aantal gemeenschappelijke beperkingen onbeantwoord. Ten eerste zijn de weinige studies die de impact van de organisatiecontext onderzoeken vaak zeer beperkt qua diepgang. Men focust meestal op zeer specifieke aspecten van de organisatiecontext (bv. autonomie, supervisie, ethisch leiderschap). Daarenboven is er zowel in de organisatiecriminologie als organisatie-ethiek weinig aandacht voor 'organisatiehybriditeit', het gegeven dat in organisaties verschillende culturen en structuren aanwezig zijn (Van Calster, Lippens, & Ponsaers, 2004, p. 38). Dit is echter noodzakelijk gegeven de toenemende complexiteit van organisaties. Ten slotte beperkt men zich vaak tot opsommingen van individuele en organisationele factoren die een impact zouden hebben op OWG, eerder dan dat men op zoek gaat naar echte theorieën die deze factoren groeperen en de onderliggende verklarende mechanismen identificeren (Brady & Hatch, 1992).

Dit onderzoek wil op deze beperkingen een antwoord bieden. De centrale onderzoeksvraag in dit project is de volgende: *Wat is de impact van organisatiecultuur op onethisch werknemersgedrag?*

In een eerste stap zal een theorie ontwikkeld worden waarin diverse empirische claims en visies op dit thema worden geïntegreerd door ze te vertalen in één theoretisch kader rond onethisch werknemersgedrag. We baseren ons hierbij niet alleen op inzichten uit de literatuur rond organisatiecriminaliteit en organisatie-ethiek maar ook de antropologie. Eerder dan apart te focussen op verschillende factoren op organisatieniveau die een impact kunnen hebben op onethisch gedrag (bv. leiderschap, codes en regels, manieren van omgaan met elkaar,...), wordt in dit onderzoek gefocust op één variabele die deze factoren samen brengt: 'organisatiecultuur'. De centrale hypothese van dit onderzoek is dat organisatiecultuur een impact heeft op OWG (Boye & Jones, 1997; Kaptein & Avelino, 2007). Die hypothese wordt verder uitgewerkt aan de hand van de grid-group theorie en typologie (Douglas, 1970). De typologie vertrekt van twee assen ('grid' en 'group') op basis waarvan vier types organisatiecultuur kunnen worden onderscheiden: hiërarchie, individualisme, egalitarisme en fatalisme. De onderliggende theorie veronderstelt dat de aanwezigheid van een bepaald cultuurtype leidt tot bepaalde types van gedrag (Thompson et al. 1990; Hood, 1998). Als de cultuur van een organisatie bijvoorbeeld sterk hiërarchisch is, dan zullen de medewerkers van die organisatie in hun dagelijks functioneren prioriteit geven aan regels en procedures. Bovendien veronderstelt de theorie dat elk cultuurtype bepaalde ingebouwde zwaktes heeft (bv. blinde vlekken) die kunnen leiden tot excessen, maar dat die op hun beurt kunnen gecompenseerd worden door de sterke punten van de andere cultuurtypes (Hood, 1998). De hiërarchische cultuur kan bv. leiden tot 'excessieve gehoorzaamheid' (een overdreven naleving van wetten, regels of orders dat negatief beoordeeld wordt door een meerderheid binnen de samenleving), maar het cultuurtype 'individualisme' zou dit kunnen helpen voorkomen dankzij zijn nadruk op efficiëntie. Met andere woorden, hoe dominanter een bepaald cultuurtype is, hoe minder de andere cultuurtypes de ingebouwde zwaktes van dat dominante type kunnen compenseren, en dus hoe groter de kans is op de daarmee geassocieerde excessen (Maesschalck, 2004).

In een tweede stap wordt dit theoretisch kader getest in 23 organisaties van de federale overheid. Op basis van een survey-onderzoek worden de specifieke hypothesen over de impact van de verschillende cultuurdimensies op OWG getest. Onethisch werknemersgedrag werd in dit onderzoek gemeten via een proxy-report, waarin gepeild werd naar de perceptie van de respondent van OWG binnen de eigen dienst, en een self-report, waarin het eigen gedrag werd bevraagd. Hoewel het empirisch onderzoek zich beperkt tot de publieke sector, wordt het bredere theoretisch kader ontwikkeld voor alle types organisaties. In die zin vormt dit onderzoek slechts een eerste stap.

Het bovenstaande suggereert dat dit onderzoek uitsluitend deductief is: er wordt een theoretisch kader ontwikkeld dat vervolgens getest wordt. Dat klopt echter maar gedeeltelijk. Er zijn ook twee belangrijke inductieve dimensies aan dit onderzoek. Ten eerste was er, voorafgaand aan het eigenlijk onderzoek, een explorerende fase (bestaande uit twee pilootstudies en een expertevaluatie) die veel iteratiever van aard was. Daarin werd geleidelijk, in een dialoog tussen empirische data en theorie, het theoretisch kader ontwikkeld. Ten tweede blijft ook het eigenlijke onderzoek in de 23 organisaties zelf een belangrijke explorerende, theorie-ontwikkende dimensie hebben. Immers, zoals zal blijken in hoofdstuk 3, bestaat er voor sommige van de hypothesen ondersteuning in de literatuur, voor andere niet. Met name voor die laatste is het onderzoek eerder tentatief-explorerend en dus theorie-ontwikkend dan echt theorie-testend.

De nadruk op organisatiecultuur in zowel de onderzoeksvraag als het theoretisch kader tonen een duidelijke bias naar het organisationele niveau. Het nadeel van deze keuze is de evidente vaststelling dat andere factoren die mogelijk een belangrijke impact hebben, zoals individuele of maatschappelijke factoren, buiten beschouwing blijven. Echter, dat nadeel wordt gecompenseerd door het belangrijke voordeel dat een dergelijke focus op één categorie van verklarende factoren, toelaat om een dieper en genuanceerd inzicht te verwerven in de impact van die categorie. Omdat we niet helemaal blind mogen zijn voor andere belangrijke factoren, zullen toch enkele individuele controlevariabelen worden meegenomen.

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord in **7 hoofdstukken**. De eerste drie hoofdstukken vormen samen de literatuurstudie en resulteren in een geïntegreerd theoretisch kader.

Hoofdstuk 1 gaat in op organisatiecultuur. Allereerst wordt op zoek gegaan naar een goede definitie voor 'organisatiecultuur' in het kader van dit onderzoek. We analyseren daarvoor bestaande definities van organisatiecultuur en -klimaat, het verschil tussen klimaat en cultuur en het verschil tussen organisatieklimaat en psychologisch klimaat. Vervolgens komen enkele typologieën van cultuur aan bod die inspiratie hebben geboden voor het theoretisch kader van dit onderzoek. Het hoofdstuk rondt af met een bespreking van de grid-group theorie (en typologie) die de basis vormt voor het theoretisch kader van dit onderzoek.

In hoofdstuk 2 wordt de afhankelijke variabele onethisch werknemersgedrag omschreven. In het hoofdstuk zal niet alleen de centrale term 'onethisch werknemersgedrag' afgebakend worden in een definitie, maar zal ook ingegaan worden op de variatie binnen het concept. De analyse van bestaande classificaties resulteert in een eigen nieuwe typologie die veel van de bestaande variatie omvat en gefundeerd is in de grid-group theorie die ook gebruikt was voor de operationalisering van organisatiecultuur.

Hoofdstuk 3 bouwt verder op de twee vorige hoofdstukken om het globale theoretisch kader te presenteren met bijhorende hypothesen. De hypothese dat organisatiecultuur een impact heeft op OWG wordt in dit hoofdstuk verder uitgewerkt aan de hand van de grid-group theorie (Douglas, 1970), die dus niet alleen de typologie levert om 'organisatiecultuur' en 'onethisch werknemersgedrag' te operationaliseren, maar ook de theorie om het verband tussen beide te verklaren.

In hoofdstuk 4 wordt de methodologie van het empirisch onderzoek toegelicht. Het beschrijft onder andere de populatie en respons, de inhoud en verspreiding van de vragenlijst en enkele methodologische issues in het kader van dit onderzoek.

De laatste drie hoofdstukken beschrijven de resultaten van het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 5 worden de schalen voor de dimensies van organisatiecultuur beschreven en getest. In hoofdstuk 6 beschrijven we hetzelfde

voor OWG. Tot slot worden in hoofdstuk 7 de empirische resultaten i.v.m. het verband tussen cultuur en OWG besproken.

Het proefschrift wordt afgesloten met een algemeen besluit waarin gereflecteerd wordt over de resultaten van het empirisch onderzoek. Daarbij worden suggesties gedaan voor een aangepaste versie van het theoretisch kader.

Hoofdstuk 1 Organisatiecultuur

1.1 Inleiding

Hoger werd aangegeven dat het onderzoek naar de impact van organisatiefactoren beperkt is. De centrale doelstelling van dit onderzoek is dan ook de impact van de organisatiecontext, meer specifiek organisatiecultuur, na te gaan op OWG. Een eerste vraag die gesteld moet worden is: 'Wat is organisatiecultuur?'. Deze vraag zal in dit hoofdstuk behandeld worden. De ambitie van dit onderzoek bestaat erin om de impact van verschillende cultuurdimensies (bv. autonomie, focus op regels en procedures, verbondenheid) na te gaan op OWG. In dit hoofdstuk wordt dan ook op zoek gegaan naar een generieke invulling van het concept 'organisatiecultuur' die enerzijds de brede organisatiecontext kan vatten, en anderzijds geschikt is voor kwantitatief onderzoek. Er zijn daarbij twee belangrijke concepten die inspiratie bieden: uiteraard de literatuur rond 'organisatiecultuur' maar ook rond 'organisatieklimaat'. In deel 1.2 (p. 9) zal getracht worden conceptuele duidelijkheid te scheppen over deze twee termen ('organisatiecultuur', 'organisatieklimaat') alsook een derde belangrijk concept 'psychologisch klimaat'. In deel 1.3 (p. 14) zal vervolgens een werkdefinitie worden voorgesteld voor de centrale onafhankelijke variabele die in dit onderzoek 'organisatiecultuur' genoemd wordt. Nadat het concept is afgebakend, zal ingegaan worden op de variatie binnen het concept. In deel 1.4 (p. 16) zullen verschillende classificaties van organisatiecultuur die overwogen werden voor dit onderzoek worden besproken, om in deel 1.5 (p. 25) de grid-group typologie voor te stellen die gefundeerd is in een brede sociale theorie en de basis vormt voor dit onderzoek.

1.2 Definities van organisatiecultuur en -klimaat

1.2.1 Organisatiecultuur vs. organisatieklimaat

Er zijn minstens twee concepten die kunnen gebruikt worden om verschillende aspecten van een organisatiecontext samen te brengen: 'organisatiecultuur' en

‘organisatieklimaat’. De literatuur rond deze twee concepten is zeer complex, o.m. omdat de concepten bestudeerd worden in verschillende disciplines (bv. antropologie, sociologie, psychologie), met verschillende zienswijzen (inner en etic perspective¹) en verschillende methodes (kwalitatief en kwantitatief) (Payne, 2000; Denison, 1996). In zijn analyse van de concepten ‘organisatiecultuur’ en ‘organisatieklimaat’, stelde Denison (1996) vast dat er oorspronkelijk een strikte scheiding tussen beide bestond. Onderzoekers die focusten op ‘organisatiecultuur’ gebruikten kwalitatieve methoden, focusten op waarden en normen en gebruikten een ‘*inner perspective*’. Onderzoekers van organisatieklimaat gebruikten kwantitatieve methoden, focusten op consensus in percepties en vertrokken van het perspectief van de onderzoeker (*etic perspective*) (Payne, 2000; Denison, 1996).

In de literatuur rond ‘**organisatiecultuur**’ kunnen verschillende visies worden gevonden (zie bv. Smircich, 1983, p. 342; Meyerson & Martin, 1987). Afhankelijk van de invalshoek die men kiest, varieert de definitie van het begrip. Er zijn bij wijze van spreken evenveel definities van het concept ‘organisatiecultuur’ als er onderzoekers zijn die het bestuderen (Sackmann, 1991). De niet-limitatieve lijst van definities van organisatiecultuur in tabel 55 in bijlage 1 (p. 403 e.v.) laat zien hoe groot in aantal de definities van organisatiecultuur zijn. Volgens Wilson (2001, p. 355) hebben de meeste definities van organisatiecultuur twee belangrijke elementen gemeenschappelijk².

Ten eerste stellen veel auteurs dat organisatiecultuur iets **gedeeld** is door de leden van een organisatie (Wilson, 2001, p. 355). Cultuur is dan ook het product van een leerproces van een groep en kan alleen bestaan wanneer er een afgebakende groep is met een zekere geschiedenis. Belangrijk is dat het bij organisatiecultuur gaat om wat dominant is in de organisatie. Cultuur in organisaties mag echter niet zomaar vereenvoudigd worden tot één cultuur. Vooral in grote organisaties ontstaan vaak **subculturen** (Kotter & Heskett, 1992). Schermerhorn et al. (2012, p. 350) definiëren subculturen als groepen met een cultuur die afwijkt van de dominante cultuur in de organisatie: “*groups of*

¹ Boeije (2005, p. 32) omschrijft het *etic perspective* als het perspectief van de onderzoeker en zijn theoretische invalshoek, en het *emic of inner perspective* als het perspectief van de onderzochte personen.

² Wilson (2001, p. 355) verwijst eigenlijk naar drie aspecten: (1) organisatiecultuur als gedeeld iets, (2) verschillende componenten van cultuur, en (3) organisatiecultuur wordt geleerd via socialisatie. In dit onderzoek werden 1 en 3 echter samengevoegd. Wilson zelf verwijst ook naar leerprocessen bij de omschrijving van cultuur als gedeeld fenomeen.

individuals with a unique pattern of values and philosophy which is inconsistent with the organisation's dominant values and philosophy". Ook in dit onderzoek zal aandacht gaan naar zowel de dominante cultuur van organisaties als naar subculturen.

Ten tweede bestaat organisatiecultuur uit een **combinatie van artefacten** (ook wel praktijken of expressieve symbolen genoemd), **waarden en overtuigingen**, **en onderliggende veronderstellingen** (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000, p. 851; Cooke & Rousseau, 1988; Gordon & DiTomaso, 1992; Schwartz & Davis, 1981a; Schein, 1992). Een aantal auteurs delen organisatiecultuur dan ook op in **verschillende lagen** (bv. Rousseau, 1990; Deal en Kennedy, 1982; Schein, 1999). Het idee werd misschien wel het meest uitgewerkt door Schein (1999, 2009, p. 21). Hij maakt een onderscheid tussen drie lagen. De bovenlaag van cultuur zijn de artefacten. Deze laag bestaat uit symbolen, mythen en rituelen. Het tussenliggend cultuurniveau bestaat uit de gedeelde waarden. De diepste laag bestaat uit de basisassumpties. Basisassumpties zijn die grondbeginselen die een individu of organisatie op grond van ervaring onbewust als richtinggevend voor het handelen beschouwt (De Baat & Konst, 1997). Ook de definitie van van Muijen et al. (1992, p. 250, geciteerd in van Muijen et al., 1999, p.555) verwijst naar verschillende lagen van cultuur. Zij laten echter de basisassumpties - de diepste laag in het model van Schein - buiten beschouwing, enerzijds omdat deze volgens hen niet via kwantitatieve methoden gemeten kan worden, en anderzijds omdat deze eerder dominante waarden van een maatschappij dan opvattingen van een organisatie weerspiegelt (van Muijen, 1994, p. 25). van Muijen et al. (1992, p. 250, geciteerd in van Muijen et al., 1999, p.555) beperken hun definitie dan ook tot een boven- en een onderlaag. In de bovenlaag bevinden zich de meer tastbare en zichtbare uitingen van cultuur (van Muijen, 1994, p. 18). De onderlaag bevat de waarden en normen (van Muijen, 1994, p. 18).

Ook over '**organisatieklimaat**' bestaan verschillende opvattingen (bv. Ekvall, 1989; Moran & Volkwein, 1992). Het concept werd ontwikkeld in de organisatiepsychologie (van Muijen, 1994, p. 27; Payne, 2000, p. 166; van Muijen et al., 1999, p. 553). Afhankelijk van de invalshoek die men kiest, varieert de definitie van het begrip. De gemeenschappelijke deler in deze benaderingen is dat het gaat om percepties van aspecten van de organisatorische omgeving

(Ekvall, 1989). In tabel 56 in bijlage 1 (p. 405 e.v.) wordt een niet-limitatieve lijst van definities van organisatieklimaat gegeven.

Zoals hoger aangegeven werden 'organisatieklimaat' en 'organisatiecultuur' oorspronkelijk als verschillende concepten beschouwd en werden ze in andere disciplines bestudeerd. Er zijn echter verschillende visies ontstaan over de betekenis van de concepten en hun verhouding tot elkaar. van Muijen (1994, p. 33) wijst erop dat cultuur en klimaat hoe dan ook aan elkaar gerelateerd zijn om drie redenen. Beide concepten zijn ontwikkeld om de invloed van organisatie-interne omgevingsfactoren op het gedrag van organisatieleden na te gaan (van Muijen, 1994: p. 33; Reiches en Schneider, 1990). van Muijen (1994, p. 33) wijst er bovendien op dat *"organisatieklimaat en organisatiecultuur [...] conceptueel aan elkaar gerelateerd [zijn] omdat beide begrippen verwijzen naar een gemeenschappelijke perceptie en interpretatie van de interne sociale omgeving van een organisatie"*. Ten slotte kunnen beide begrippen zowel monolithisch als multidimensioneel zijn (van Muijen, 1994, p. 33). Dit wil zeggen dat voor een bepaalde dimensie van cultuur/klimaat er binnen een organisatie wel of geen variatie kan bestaan.

Over hoe cultuur en klimaat zich concreet tot elkaar verhouden bestaan er drie visies. In een eerste visie wordt ervoor gekozen om beide concepten inhoudelijk verschillend in te vullen (bv. Schwartz & Davis, 1981b, pp. 32-33; Payne, 2000, p. 176). Zoals hoger gesteld, was dit de visie die vooral in de beginperiode van het onderzoek domineerde (Denison, 1996). 'Cultuur' verwijst dan doorgaans eerder naar evaluatieve-prescriptieve aspecten in de organisatie zoals waarden en normen. In die zin is cultuur iets abstract. 'Klimaat' heeft dan betrekking op descriptieve aspecten, op datgene wat men op eenvoudige wijze kan percipiëren zoals gedragingen en attitudes (van Muijen, 1994, p. 145). 'Cultuur' kan in deze visie enkel via kwalitatieve methoden bestudeerd worden en 'klimaat' met kwantitatieve methoden (Schwartz et al., 1981b). Andere studies beschouwen klimaat en cultuur als synoniemen van elkaar (Wallace, Hunt, & Richards, 1999, p. 551; Barker, 1994). Denison (1996) concludeert bijvoorbeeld na een uitgebreide analyse van de tradities rond klimaat en cultuur, dat beide voornamelijk beschouwd moeten worden als verschillende interpretaties van hetzelfde fenomeen. Ten slotte zijn er auteurs die klimaat als een onderdeel van cultuur beschouwen (bv. van Muijen, 1994; Reiches & Schneider, 1990). Reiches

& Schneider (1990) stellen dat klimaat ingevuld kan worden als een manifestatie van cultuur. Organisatieklimaat kan dan gesitueerd worden in de **bovenlaag van cultuur** (van Muijen, 1994, p. 32; Schein, 2009, 1999, p. 22) die beïnvloed en gevormd wordt door de dieper liggende evaluatieve-prescriptieve aspecten van de organisatie in de onderlaag van cultuur. van Muijen definieert, in navolging van Reiches & Schneider (1990), organisatieklimaat dan ook als volgt:

[...] de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie die op descriptieve wijze kunnen worden weergegeven. Het gaat dus om de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden van de 'wijze waarop dingen hier gedaan worden' van de organisatie als totaliteit. (van Muijen, 1994, pp. 32-33).

In deze studie wordt organisatieklimaat, naar analogie met Reiches & Schneider (1990) en van Muijen (1994), als een manifestatie van cultuur beschouwd. De focus zal ook op deze bovenlaag van organisatiecultuur liggen. We gaan hier in deel 1.3 (p. 14) nog verder op in.

1.2.2 Individuele percepties van cultuur en psychologisch klimaat

Tegen de achtergrond van de onderzoeksvraag is het belangrijk erop te wijzen dat organisatiecultuur en –klimaat ‘multilevel’ constructen betreffen. Dit wil zeggen dat ze zowel een gedeelde als individuele component (kunnen) hebben. In de literatuur rond organisatieklimaat wordt dit zeer expliciet gemaakt door een onderscheid tussen psychologisch klimaat en organisatieklimaat te maken (James & Jones, 1974). ‘Psychologisch klimaat’ verwijst naar een kenmerk van individuen, een individuele perceptie en interpretatie van de werkplaats. ‘Organisatieklimaat’ betreft gedeelde percepties:

At the individual level, psychological climate refers to individuals' perceptions of and the meanings they assign to their environment. As a higher level construct, organizational climate reflects beliefs about the organization's environment that are shared among members and to which members attach psychological meaning to help them make sense of their environment. (Dickson, Resick, & Hanges, 2006, p. 351).

van Muijen (1994, p. 32) stelt dat de vraag of klimaat individueel van aard is of een kenmerk van de groep niet zozeer een theoretische vraag maar eigenlijk een empirische vraag is. Howe & Gavin (1974; 1975) stellen dat ‘psychologisch klimaat’ ‘organisatieklimaat’ wordt wanneer er voldoende consensus is tussen

organisatieleden wat betreft de perceptie van het klimaat. Dezelfde logica kan toegepast worden op het concept 'organisatiecultuur' door een onderscheid te maken tussen organisatiecultuur als 'gedeeld iets' en 'individuele percepties van organisatiecultuur'.

Er zijn verschillende studies die de impact zijn nagegaan van psychologisch klimaat of percepties van cultuur op verschillende werkprestaties (Parker et al., 2003). Vele studies naar 'organisatiecultuur' en 'organisatieklimaat' bestuderen eigenlijk individuele percepties van cultuur of klimaat in plaats van cultuur of klimaat als gedeeld iets. Toegepast op dit onderzoek, valt aan te nemen dat ook individuele percepties van cultuur een impact hebben op OWG. Hoewel dit niet de primaire focus betreft – er wordt immers getracht de impact van de gedeelde cultuur na te gaan – is het in dit onderzoek ook noodzakelijk aandacht te hebben voor de impact van het individuele niveau (cf. psychologisch klimaat) op OWG, naast het dienst- (cf. subculturen) en organisatieniveau (cf. organisatiecultuur).

1.3 Naar een werkdefinitie van organisatiecultuur

In dit onderzoek wordt 'organisatiecultuur' naar analogie met van Muijen et al. gedefinieerd als:

A set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large. (van Muijen, Koopman, Dondeyne, De Cock, & De Witte, 1992, p. 250, geciteerd in van Muijen et al., 1999, p.555)

Deze definitie van organisatiecultuur heeft twee voordelen voor dit onderzoek. Zoals hoger aangegeven, bestaat cultuur volgens deze definitie uit twee lagen. In de onderlaag situeren zich de waarden en normen. De bovenlaag kan gelijkgesteld worden aan 'organisatieklimaat' en is de manifestatie van cultuur. Het betreft "de *gemeenschappelijke perceptie van organisatieleden van de wijze waarop de dingen gedaan worden*" (van Muijen, 1994, p. 145). Zoals hoger toegelicht laat deze definitie van organisatiecultuur 'basale veronderstellingen', de derde en diepste laag in het model van Schein, buiten beschouwing. Dit maakt de definitie uitermate geschikt om kwantitatief onderzoek te doen naar organisatiecultuur. Van deze basale veronderstellingen kan immers gesteld worden dat ze enerzijds moeilijk kwantitatief te meten, en anderzijds eerder naar

dominante waarden van een maatschappij verwijzen (van Muijen, 1994, p. 25). Bovendien laat de definitie toe om te focussen op de percepties van de wijze waarop de dingen gedaan worden in de organisatie, en dus de bovenlaag van cultuur. Hoewel waarden en normen, de onderlaag van organisatiecultuur, belangrijke elementen zijn, tonen verschillende studies aan dat organisaties meer van elkaar verschillen in organisationele praktijken (of organisatieklimaat), dan in waarden en normen (van den Berg & Wilderom, 2004, p. 571; Hofstede, 2001, p. 394; Wilderom & van den Berg, 1999). Dit kan verklaard worden doordat waarden en normen minder zichtbaar zijn voor werknemers. Om die reden doen Van den Berg & Wilderom (2004, p. 571) de aanbeveling te focussen op organisationele praktijken (cf. organisatieklimaat).

Hoewel in dit onderzoek enkel op de bovenlaag van cultuur gefocust wordt (m.n. organisatieklimaat) werd bewust gekozen om de **term** 'organisatiecultuur' te gebruiken. Gegeven de historiek van de concepten 'organisatiecultuur' en 'organizeatieklimaat', zou men afhankelijk van de focus, met name de methodologie, de inhoud, het theoretisch kader en het perspectief, voor dit onderzoek het begrip 'cultuur' dan wel 'klimaat' kunnen kiezen (cf. Payne, 2000, p. 166; Denison, 1996). Het theoretisch kader, dat gebaseerd is op de grid-group theorie (zie 1.5, p.25), is een argument om 'cultuur' als term te kiezen. De kwantitatieve methode, zienswijze en de inhoud die bestudeerd wordt in dit onderzoek (zie hoofdstuk 4, p. 119 e.v.), zijn redenen om de voorkeur te geven aan het begrip 'klimaat'. Hoewel er meer redenen waren om de term klimaat te gebruiken, werd bewust voor 'organisatiecultuur' gekozen enerzijds omdat de grid-group theorie waarop het theoretisch kader van dit onderzoek gebaseerd is, ook de term 'cultuur' gebruikt. Anderzijds omdat bovenstaande bespreking duidelijk maakte dat de strikte scheiding tussen de concepten 'organisatiecultuur' en 'organizeatieklimaat' eigenlijk verdwenen is. Dit wordt bijvoorbeeld ook aangetoond door verschillende studies die kwantitatieve methoden toepassen in cultuuronderzoek (bv. Quinn & Rohrbaugh, 1983; Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006; van Muijen et al., 1999).

1.4 Classificaties van cultuur

In de vorige delen werd één van de centrale concepten van dit onderzoek, 'organisatiecultuur', afgebakend. Nu dit concept is afgebakend, kan ingegaan worden op de variatie binnen dat concept. In dit deel zullen verschillende classificaties die gebruikt worden om organisatiecultuur in te delen, besproken worden. Er bestaan veel classificaties om 'organisatiecultuur' te beschrijven (bv. Quinn & Rohrbaugh, 1981; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Denison et al., 2006). Zoals in de inleiding werd aangegeven (p. 1 e.v.), bestaan er ook een aantal classificaties die specifiek voor ethische aspecten van organisatiecultuur en –klimaat zijn ontwikkeld (bv. Victor & Cullen, 1987; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998a; Kaptein, 2008b). Rekening houdend met het onderzoeksthema, de relatie tussen organisatiecultuur en OWG, kwamen we tot enkele classificaties die gebruikt werden in de context van onderzoek naar OWG of gerelateerde concepten en nuttig konden zijn als basis voor het theoretisch kader. In dit deel wordt ingegaan op vier classificaties die expliciet geëvalueerd werden als alternatief voor de grid-group theorie. Bij de onderstaande bespreking van de classificaties wordt ingegaan op twee aspecten. Ten eerste wordt ingegaan op de redenen dat de betreffende classificatie niet werd geselecteerd als basis voor het theoretisch kader. De classificaties werden geëvalueerd op basis van twee criteria. Enerzijds was het noodzakelijk dat organisatiecultuur in brede zin gevat kon worden. Een belangrijke lacune in het huidige onderzoek naar het verband tussen organisatiefactoren en OWG is immers dat de organisatiecontext vaak eng wordt gedefinieerd. Anderzijds moest de classificatie het mogelijk maken verschillende dimensies van organisatiecultuur te verbinden aan verschillende types van OWG om zo genuanceerde hypothesen te ontwikkelen. Ten tweede wordt besproken hoe de classificaties als inspiratie hebben gediend voor het theoretisch kader van dit onderzoek. Hoewel uiteindelijk werd gekozen voor de grid-group theorie en typologie als basis, hebben we wel ideeën vervat in de geëvalueerde classificaties gebruikt voor de conceptualisering van organisatiecultuur in dit onderzoek.

1.4.1 Het concurrerende waardenmodel van Quinn & Rorhbaugh

Een eerste relevante classificatie is het **concurrerende waardenmodel** of **competing values-model** (CV-model) van R.E Quinn & J. Rorhbaugh (1981). Dit

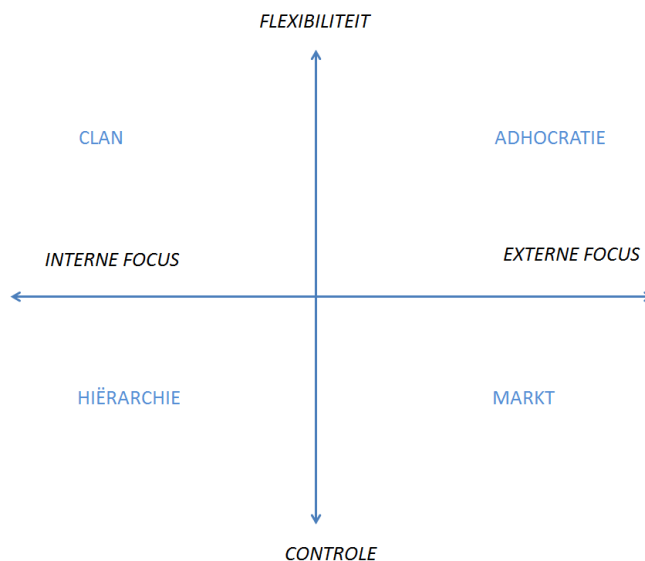
model bestaat uit twee waarden-assen die samen een twee-op-twee matrix vormen (Quinn & Rorhbaugh, 1981) (zie figuur 1, p. 18)³. De eerste – horizontale – as van de typologie is ‘organisationele focus’. Deze as gaat van interne focus, waarbij de nadruk ligt op het welzijn en de ontwikkeling van werknemers, naar een externe focus waarbij het welzijn en de ontwikkeling van de organisatie zelf wordt benadrukt. De tweede – verticale – as, ‘organisationele structuur’, varieert van flexibiliteit naar controle. Samen vormen deze twee assen vier cultuurtypes: de familiecultuur, de adhocratie, de hiërarchie en de marktcultuur (Quinn & Rorhbaugh, 1981). De CV-typologie zoals ontwikkeld door Quinn & Rohrbaugh (1981), en verder uitgewerkt door Cameron & Quinn (1999), vertoont gelijkenissen met de grid-group typologie. Beide zijn 2-op-2 matrixen. Bovendien komen de familiecultuur, de hiërarchie en de marktcultuur uit het CV-model in zekere mate overeen met respectievelijk egalitarisme, hiërarchie en individualisme uit de grid-group typologie.

Een eerste cultuurtype, gekenmerkt door interne focus en flexibiliteit, is de **familie- of clancultuur** (Cameron & Quinn, 2006, p. 35). Typisch voor dit cultuurtype is dat werknemers elkaar als familie beschouwen (Cameron, 2004, p. 5). De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie (Cameron & Quinn, 1999b, pp. 46-47). De organisatie legt de nadruk op menselijke ontwikkeling. De waarden die hier centraal staan, komen overeen met de waarden van het human relations managementmodel (Kalliath, Bluedorn, & Gillespie, 1999, p. 146).

De **adhocratie** wordt gekenmerkt door een focus op de organisatie en flexibiliteit (Cameron & Quinn, 2006, pp. 35-36). De organisatie is zeer dynamisch en werknemers zijn bereid risico's te nemen. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, innovatie en uniciteit (Cameron et al., 1999b, pp. 46-47). De organisatie hecht belang aan het creëren van nieuwe opportuniteiten. Dit cultuurtype komt overeen met het open systeem model (Kalliath et al., 1999, p. 146).

³ Quinn & Rohrbaugh maakten oorspronkelijk een onderscheid tussen drie waardendimensies. De derde dimensie integreerden ze echter in de andere twee waardoor een twee-op-twee matrix zoals weergegeven in figuur 1 ontstond (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p. 369). De derde dimensie ‘*organizational means and ends*’ wordt dan ook meestal buiten beschouwing gelaten in de literatuur.

Figuur 1. Het concurrerende waardenmodel van Quinn (bron: Quinn et al. 1983, p. 369)



De **marktcultuur** wordt gekenmerkt door een focus op de organisatie en controle (Cameron & Quinn, 2006, pp. 35-36). Deze organisatie is sterk resultaatgericht. De werknemers zijn erg competitief en gericht op het boeken van resultaten (Cameron & Quinn, 2006, p. 40). Typisch voor deze managementstijl is niets ontziende wedijver, hoge eisen en prestatiegerichtheid (Cameron et al., 1999b, pp. 46-47). De organisatie legt de nadruk op ambitieuze doelstellingen en het boeken van succes op de markt. Het cultuurtype komt overeen met het rationeel doel model (Kalliath et al., 1999, p. 146).

Tot slot is er de **hiërarchische cultuur**, die gekenmerkt wordt door een interne focus en controle (Cameron & Quinn, 2006, pp. 35-36). De organisatie is strak geleid en gestructureerd (Cameron & Quinn, 2006, p. 38). Formele regels en procedures bepalen wat de mensen doen. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door voorschriften, voorspelbaarheid en stabiele verhoudingen (Cameron et al., 1999b, pp. 46-47). De organisatie legt de nadruk op stabiliteit. Het cultuurtype kan geplaatst worden in het intern proces model (Kalliath et al., 1999, p. 146).

Het CV-raamwerk van Quinn & Rorhbaugh biedt een interessante conceptualisering van organisatiecultuur. Het is een typologie die al uitgebreid

gevalideerd werd⁴ en werd toegepast in een groot aantal onderzoekscontexten, ook in het domein van *business ethics*. J.A. Petrick & J.F. Quinn (1997) pasten het CV-raamwerk bijvoorbeeld toe op (on)ethisch gedrag van managers. Stevens (1996) gebruikte het raamwerk om ethische codes te evalueren. Er zijn minstens drie redenen waarom deze typologie niet werd gekozen voor dit onderzoek. Ten eerste is het zo dat de link tussen de CV-typologie en OWG theoretisch moeilijker te maken is dan op basis van de grid-group typologie. De grid-group typologie heeft op dat vlak ook reeds zijn waarde bewezen (bv. Mars, 1994; Maesschalck, 2004b). Zo is de CV-typologie moeilijk in verband te brengen met egoïstisch gedrag. In de grid-group typologie zou dit type gedrag meer in een low-group cultuur passen. Daarnaast is de CV-typologie ook moeilijk te linken met passieve types van OWG (traag of slordig werken, te laat komen, ...). In de grid-group typologie kunnen deze vormen van gedrag gelinkt worden aan de fatalistische cultuur (zie hoofdstuk 3, p.71). Ten tweede werd de grid-group theorie en bijhorende typologie in meer verschillende disciplines toegepast dan het CV-raamwerk. In die zin laat de grid-group theorie en bijhorende typologie dan ook toe makkelijker aansluiting te vinden bij verschillende disciplines. Ten slotte wijst Maesschalck (2004b, p. 53) erop dat de grid-group typologie theoretisch meer ingebed is dan het CV-raamwerk. Het klopt wel dat het CV-raamwerk stellingen bevat die gelijkaardig zijn aan uitgangspunten van de grid-group theorie (Maesschalck, 2004b, p. 53). Zo vertrekt Quinn (1988) ook van het uitgangspunt dat het onvoorwaardelijk en doelbewust nastreven van een bepaalde set van waarden zonder oog te hebben voor andere waardensets dysfunctioneel kan zijn (cf. *socio-cultural viability*, zie 1.5.3, p. 37). De stellingen waarop de grid-group theorie is gebaseerd passen echter in een breder theoretisch kader.

1.4.2 Ethisch klimaat van Victor & Cullen

Een tweede typologie die werd overwogen als basis voor het theoretisch kader van dit onderzoek is de **ethisch klimaattypologie** van Victor & Cullen (1987; 1988)⁵. Deze bestaat uit twee dimensies, die samen een matrix definiëren met negen cellen (zie figuur 2, p. 20). De eerste dimensie verwijst naar drie grote

⁴ Er werden verschillende meetinstrumenten ontwikkeld om het CV-raamwerk te operationaliseren, ondermeer de OCAI (Cameron & Quinn, 1999b) en de FOCUS-vragenlijst (van Muijen et al., 1999).

⁵ De beschrijving van 'ethisch klimaat' werd grotendeels overgenomen uit het rapport "Onderzoeksproject integriteit in de federale overheid: Bevraging van de instellingen van openbaar nut, openbare instellingen van sociale zekerheid en wetenschappelijke instellingen" van Wouters & Maesschalck (2014a).

ethische benaderingen of drie manieren van ethisch redeneren: egoïstisch, utilitaristisch en principieel. Het egoïstisch redeneren richt zich op het maximaliseren van het eigenbelang. Bij utilitaristisch redeneren wordt rekening gehouden met de gevolgen van de actie voor anderen; men streeft naar het grootste goed voor het grootste aantal mensen. Bij principieel redeneren, hecht men vooral belang aan wetten, regels en principes. De tweede dimensie betreft de analyse-eenheden of de referenten. Ethische oordelen kunnen drie referentiepunten hebben: (1) het individu of 'zichzelf' (individueel), (2) de interne organisatie (lokaal), of (3) 'het algemene' (cosmopolitisch). Er kan bijvoorbeeld egoïstisch geredeneerd worden door te focussen op de eigen belangen, de belangen van de organisatie of de belangen van een eenheid die de organisatie overstijgt zoals de samenleving in het algemeen. Ook utilitaristisch en principieel redeneren kunnen zo ingedeeld worden naar de drie referenten. Samengevoegd leidt dit tot een typologie van negen soorten van ethisch klimaat (zie figuur 2, p. 20).

Figuur 2. Negen types van ethisch klimaat (bron: Maesschalck, 2004b, p. 36)

	Individueel	Lokaal	Cosmopolitisch
Egoïstisch	Eigenbelang	Organisatiebelang	Efficiëntie
Utilitaristisch	Vriendschap	Teambelang	Stakeholder-oriëntatie
Principieel	Persoonlijke moraliteit	Organisatieregels	Wetten

Maesschalck (2004b, pp. 36-38) definieert de negen types⁶ van de ethisch klimaattypologie van Victor & Cullen als volgt:⁷

- **Eigenbelang:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats hun eigen belangen moeten maximaliseren.
- **Organisatiebelang:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats de onmiddellijke, economische belangen van de organisatie moeten maximaliseren.

⁶ Maesschalck (2004b) vermeldde nog een tiende type, 'algemeen belang'. Dit type wordt hier buiten beschouwing gelaten omdat het niet vervat zit in de originele conceptualisering van Victor & Cullen en daarom ook niet werd toegepast buiten dit onderzoek. Vanuit de doelstelling dit onderzoek te kunnen verbinden met de bredere literatuur rond organisatiecultuur en –klimaat lijkt het dan ook niet nodig dit type te vermelden.

⁷ We beschrijven hier de definities van de klimaattypes volgens Maesschalck (2004b) omdat de meting van de cultuurdimensies ontleend aan de ethisch klimaattypologie, gemeten werden op basis van het meetinstrument van Maesschalck (2004b).

- **Efficiëntie:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats de onmiddellijke, economische belangen van de maatschappij moeten maximaliseren.
- **Vriendschap:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor andere mensen of deze nu binnen of buiten de organisatie werken.
- **Teambelang:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor het collectief van de organisatie (hetzij het team, hetzij de organisatie als geheel).
- **Stakeholder-oriëntatie:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor belanghebbenden buiten de organisatie (bv. klanten).
- **Persoonlijke moraliteit:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats persoonlijke morele principes in overweging moeten nemen wanneer ze geconfronteerd worden met ethische kwesties.
- **Organisatieregels:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats de regels van de organisatie in overweging moeten nemen wanneer ze geconfronteerd worden met ethische kwesties.
- **Wetten:** Medewerkers hebben de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats de wetten in brede zin (i.e. regels die de organisatie overstijgen) in overweging moeten nemen wanneer ze geconfronteerd worden met ethische kwesties.

Valideringstudies m.b.t. deze typologie hebben de negen types die Victor & Cullen vooropstelden niet altijd kunnen bevestigen (Maesschalck, 2005a). Victor & Cullen (1988) vonden zelf slechts vijf types en gaven daarom andere labels aan de types die ze empirisch hadden vastgesteld. Ook in andere studies werden andere labels gegeven aan de types. Een pluspunt van deze classificatie voor dit onderzoek is dat klimaat eenvoudig in verband gebracht kan worden met verschillende types van OWG (zie ook 2.4, p.53), ook types die minder aandacht krijgen binnen de literatuur. Zo verbindt Maesschalck (2004b, p. 60) 'teambelang' aan 'teamfetisjisme' (zie 2.5.5, p. 65), een type van OWG waarbij individuen de belangen van het team of collega's kost wat kost proberen beschermen. De klimaattypes 'organisatieregels' en 'wetten' kunnen geassocieerd worden met het

OWG-type 'regelfetisjisme' (zie ook 2.5.4, p. 64). Enkele duidelijke en vaak-gemeten types van OWG zoals pesten en racisme kunnen echter moeilijker aan de typologie gekoppeld worden (Maesschalck 2004b, p. 321). Een ander minpunt voor dit onderzoek is dat de typologie voornamelijk werd toegepast binnen de toegepaste ethiek, waardoor kansen gemist worden om aansluiting te vinden bij de bredere literatuur rond organisatiecultuur en –klimaat. Vanwege deze beperkingen van de ethisch klimaattypologie werd geopteerd voor de grid-group typologie. Omwille van de waarde van de ethisch klimaattypologie werd in dit onderzoek echter wel getracht de belangrijkste dimensies van de typologie in te passen in ons door de grid-group theorie geïnspireerd theoretisch kader (zie 1.5.1, p. 25). Eerder onderzoek van Maesschalck (cf. 2004b) toont aan dat dit mogelijk is.

1.4.3 Ethische cultuur van Treviño

Treviño (1990) ontwikkelde een conceptualisering voor '**ethische cultuur**'. Zij stelde dat ethische cultuur beschouwd kan worden als een onderdeel van organisatiecultuur dat wordt gevormd door een samenspel van verschillende '*formal and informal systems of behavioural control*' die ethisch of onethisch gedrag kunnen stimuleren. Formele systemen verwijzen naar factoren zoals beleid, leiderschap, gezagsstructuur (*obedience to authority*), beloningssystemen en trainingprogramma's. Het informele systeem bevat factoren zoals '*peer behaviour*' en ethische normen. Hoewel Treviño verschillende aspecten als onderdeel van 'ethische cultuur' beschouwt, suggereren de empirische resultaten dat het concept eerder unidimensioneel is gaande van een zwakke tot sterke ethische cultuur (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998b, p. 467). Voor dit onderzoek betreft dit een nadeel van de classificatie aangezien het minder genuanceerde hypothesen toelaat. Bovendien focussen Treviño et al., zeker in hun verklarende analyses op basis van het concept, niet op gedeelde ethische cultuur, maar wel op individuele percepties ervan. Aangezien de centrale doelstelling van dit onderzoek was om de impact van gedeelde cultuur na te gaan, kan dit als een minpunt van de classificatie voor dit onderzoek beschouwd worden.

1.4.4 Het corporate ethical virtues model van Kaptein

Kaptein (2008b) ontwikkelde het '*corporate ethical virtues model*' (CEV-model).⁸ Op basis van een kwalitatief onderzoek onderscheidde hij zeven dimensies in ethische cultuur, die hij later vertaalde in een kwantitatief meetinstrument. Kaptein (2008c) definieerde de dimensies als volgt:

- **Helderheid ten aanzien van gedrag** (*clarity*): de normatieve verwachtingen die de organisatie heeft ten aanzien van zijn werknemers. Deze verwachtingen moeten concreet, allesomvattend en begrijpelijk zijn.
- **Uitvoerbaarheid van waarden en normen** (*feasibility*): de mate waarin organisaties ervoor zorgen dat werknemers aan de normatieve verwachtingen kunnen voldoen. Indien werknemers weinig of geen ruimte hebben om hun taken en verantwoordelijkheden uit te voeren, wordt de kans op niet-integer gedrag groter.
- **Draagvlak en betrokkenheid** (*supportability*): de mate waarin waarden en normen gedeeld worden binnen de organisatie.
- **Zicht op gedrag** (*transparency*): de mate waarin onethisch gedrag zichtbaar is binnen de organisatie. Het is belangrijk dat organisaties monitoren in welke mate medewerkers de regels toepassen in de dagelijkse praktijk.
- **Bespreken van gedrag** (*discussability*): de mate waarin er binnen de organisatie voldoende openheid is zodat werknemers ethische issues kunnen bediscussiëren.
- **Belonen en sanctioneren** (*sanctionability*): de mate waarin integer gedrag beloond wordt binnen de organisatie en niet-integer gedrag wordt bestraft.
- **Ethisch leiderschap** (*congruency*): de mate waarin het management (zowel lager als hoger management) zich gedraagt volgens de normatieve verwachtingen.

Het model van Kaptein bevat belangrijke dimensies die een verklaring kunnen bieden voor (on)ethisch werknemersgedrag. Men zou echter kunnen stellen dat het eerder een typologie voor integriteitsbeleid is dan voor ethische cultuur

⁸ De beschrijving van het CEV-model van Kaptein werd grotendeels overgenomen uit het rapport "Onderzoeksproject integriteit in de federale overheid: Bevraging van de instellingen van openbaar nut, openbare instellingen van sociale zekerheid en wetenschappelijke instellingen" van Wouters & Maesschalck (2014a).

aangezien het voornamelijk focust op beleidsinstrumenten.⁹ Aangezien het doel van dit onderzoek was om de impact van bredere culturele aspecten te onderzoeken in hun impact op OWG, werd dan ook slechts in zeer beperkte mate gebruik gemaakt van het model van Kaptein. Enkel de dimensie 'zicht op gedrag' werd ingepast in ons op de grid-group theorie geïnspireerd theoretisch kader (zie verder).¹⁰

1.4.5 Besluit

In dit deel werden een aantal classificaties van organisatie- en ethische cultuur geanalyseerd op basis van twee vooropgestelde criteria. Er kon worden besloten dat geen van bovenstaande classificaties cultuur in brede zin vat, en/of toelaat om op genuanceerde wijze de link te leggen met OWG. Om die redenen, en een aantal positieve punten van de grid-group theorie en typologie werd deze laatste als basis voor het theoretisch kader gekozen. De grid-group theorie heeft een aantal specifieke voordelen. Zo werd de grid-group typologie afgeleid uit bijdragen van de grondleggers van de sociologie (Durkheim in het bijzonder) en vertoont ze ook belangrijke gelijkenissen met andere classificaties (bv. Quinn et al., 1981). In die zin, zo stellen Verweij et al. (2006, p. 821), zou men kunnen stellen dat de typologie niets nieuws is. Deze overeenkomsten ondersteunen de stelling in de grid-group literatuur dat menselijke relaties in een beperkt aantal - met name vier - manieren is georganiseerd (Verweij et al., 2006, p. 821). De theorie en bijhorende typologie werden reeds toegepast in verschillende domeinen zoals de antropologie (bv. Douglas, 1978), politieke wetenschappen (bv. Hood, 1998), sociologie (bv. 6, 2003) en criminologie (bv. Bennet & Flavin, 1994). Deze toepassingen van de theorie bieden een goede achtergrond bij de verdere conceptualisering van de theorie. Daarnaast kan de typologie toegepast worden op bijna elk aspect van het menselijk leven (Verweij et al., 2006, p. 821) zoals de perceptie van risico's (Brenot, Bonnefous, & Marris, 1998), criminaliteit (Mars, 1994), maar ook zoals in dit onderzoek op OWG. Verder bevat de grid-group typologie niet enkel actieve vormen, maar ook het passieve fatalisme (Verweij et al., 2006). Dit type wordt als een belangrijke kracht van de typologie

⁹ Het model vertoont bijvoorbeeld sterke gelijkenissen met het beleidsgericht integriteitsraamwerk van Maesschalck & Bertok (2008).

¹⁰ Specifiek werden items van de dimensie 'zicht op gedrag' gebruikt om de cultuurdimensie 'supervisie' in het theoretisch kader van dit onderzoek te operationaliseren.

beschouwd. Ten slotte heeft grid-group een brede theoretische basis. De drie uitgangspunten van de theorie (zie 3.1, p. 72) maken dit duidelijk. Mitleton-Kelly (2005) wijst er in dat kader op dat de theorie zich leent tot het bestuderen van complexe systemen.

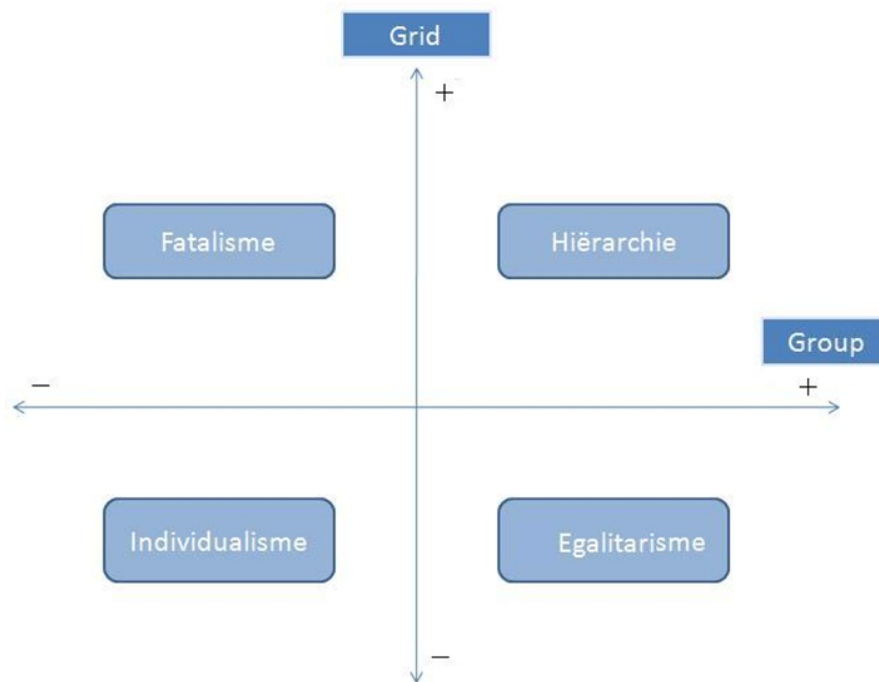
1.5 De grid-group typologie en theorie

1.5.1 Inleiding

De theoretische basis van dit onderzoek is de grid-group theorie, die ontwikkeld werd in de antropologie door Mary Douglas (1970). Het is niet alleen een theorie maar ook een typologie. De **grid-group typologie** wordt gedefinieerd door twee assen, 'grid' (zie 1.5.2.1, p. 30) en 'group' (zie 1.5.2.2, p. 32) die samen vier cultuurtypes vormen: hiërarchie (hoog op 'grid', en hoog op 'group'), individualisme (laag op 'grid', en laag op 'group'), egalitarisme (laag op 'grid', en hoog op 'group') en fatalisme (hoog op 'grid', en laag op 'group') (zie figuur 3, p. 26). Hoewel deze typologie kan toegepast worden op elk mogelijk domein en verschillende analyseniveaus (bv. land, regio) (Verweij et al., 2006, p. 821; Loyens, 2012, p. 66), wordt ze in dit onderzoek gebruikt om '**organisatiecultuur**' (zie 1.5.2, p. 27) en '**onethisch werknemersgedrag**' (zie 2.5, p. 60) te **conceptualiseren**. Er bestaan verschillende theoretische interpretaties van de vier cultuurtypes en de grid- en group-as in de literatuur.¹¹ Volgens Gross & Rayner (1985, p. 57) hoeft dit geen probleem te vormen voor (kwantitatief) onderzoek op basis van de grid-group theorie. Het is echter belangrijk de invulling ervan te expliciteren. Daarom zal in wat volgt de conceptualisering van 'organisatiecultuur' voor dit onderzoek geduid worden.

¹¹ Dit bleek ook uit de expertevaluatie (zie 4.2.2, p. 131) die in het kader van de ontwikkeling van een meetinstrument voor organisatiecultuur op basis van de grid-group theorie werd uitgewerkt (Wouters & Maesschalck, 2011). In dat experiment werd voor verschillende survey-items gevraagd aan te geven of het een indicator betrof van één van de vier cultuurtypes dan wel de grid- of group as. Voor sommige items werden zeer uiteenlopende antwoorden gegeven.

Figuur 3. De grid-group typologie



Naast de grid-group typologie en theorie werden ook andere typisch 'criminologische theorieën' in overweging genomen als basis voor het theoretisch kader. Naast de differentiële associatietheorie van Sutherland werden in de literatuur nog verschillende andere criminologische theorieën gebruikt om OWG of gerelateerde concepten te verklaren. Voorbeelden zijn de theorie betreffende neutralisatietechnieken van Sykes & Matza (bv. Hollinger, 1991), de anomietheorie van Merton (bv. Vidaver Cohen & Laufer, 2000; Vidaver Cohen, 1993), de spanningstheorie van Agnew (bv. Van Wijk, Benson, & Harris, 2000), de sociale band-theorie van Hirschi (bv. Hollinger, 1986; Sims, 2002), en de sociale leertheorie van Bandura (bv. O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998b). Bij een evaluatie van de toepasbaarheid van deze theorieën voor dit onderzoek werden echter twee problemen vastgesteld. Een eerste probleem is dat sommige theorieën eerder op individuele factoren ter verklaring van OWG focussen. Hoewel individuele factoren uiteraard belangrijk zijn in de verklaring van OWG, was het centrale doel van dit onderzoek de impact van organisationele factoren na te gaan. Daarnaast lieten sommige theorieën minder nuancering toe in de ontwikkeling van de hypothesen dan de grid-group theorie. De grid-group theorie heeft reeds zijn waarde bewezen in de verklaring van OWG (cf. Mars, 1998, Maesschalck, 2004b). Bovendien is de criminologie

net een multidisciplinaire en interdisciplinaire wetenschap (Eliaerts & Snacken, 2000, pp. 21-22). Het gebruiken van een theorie die ontwikkeld werd in een andere discipline, i.c. de antropologie, ter verklaring van deviantie, kan in die zin criminologisch beschouwd worden.

1.5.2 Beschrijving van de grid- en group-as en de vier cultuurtypes

Aanvankelijk werd getracht om bij de verklaring van OWG enkel te focussen op de vier cultuurtypes van de grid-group typologie. Eigen onderzoek (zie 4.1, p. 119) toonde echter aan dat de vier cultuurtypes van de grid-group typologie OWG onvoldoende konden verklaren. Daarom werd bekeken of andere typologieën (i.c. ethisch klimaat en *corporate ethical virtues framework*) OWG beter zouden verklaren dan de grid-group typologie (zie 4.2.3, p. 127). Eigen onderzoek suggereerde dat geen van de drie typologieën apart voldoende zijn om OWG te verklaren, en dat een combinatie van de drie mogelijk beter zou zijn. Er werd dan ook aangenomen dat cultuur op een meer genuanceerde manier diende gemeten te worden om de link te kunnen leggen met OWG. Er werd besloten om ook alternatieve verklaringen te bekijken en het initiële theoretische kader, waarbij de focus lag op de vier cultuurtypes van de grid-group theorie te verfijnen. Er werd beslist om niet alleen op de vier cultuurtypes te focussen maar ook op de assen van de typologie. Theoretisch gezien werden dan ook i.p.v. vier (cf. de cultuurtypes) **acht posities** in de grid-group typologie onderscheiden, visueel weergegeven in figuur 4 (p. 30) door acht punten.

Bij de conceptualisering van '**organisatiecultuur**' op basis van de grid-group theorie en typologie werden vier belangrijke principes vooropgesteld. Een eerste principe was theoretische **spaarzaamheid**. Dit betekent dat er met zo weinig mogelijk variabelen zoveel mogelijk variatie in de afhankelijke variabele (i.c. de verschillende types OWG) verklaard moet worden. Bij de conceptualisering van de cultuurdimensies op de assen, konden bijvoorbeeld meestal twee vormen worden ontwikkeld, omdat de positie op de as gemeenschappelijk is aan twee cultuurtypes. Bijvoorbeeld 'focus op regels en procedures' is een dimensie van zowel fatalisme als hiërarchie. Men kan kiezen om deze cultuurdimensie uit elkaar te halen en te meten voor zowel fatalisme als hiërarchie of deze op de high-grid positie te plaatsen en slechts één maal te meten. In dat geval is de dimensie misschien minder precies gemeten, maar het is wel zuiniger. In dit

onderzoek werd deze laatste optie verkozen. Dit had bovendien het voordeel dat de **discriminante validiteit**¹², een tweede principe dat vooropgesteld werd, kon versterken. Bij de keuze voor twee vormen van de cultuurdimensie zouden deze dimensies vermoedelijk moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn. Ten derde werd **predictieve validiteit** vooropgesteld. Het doel was, door gebruik te maken van verschillende dimensies van organisatiecultuur, zoveel mogelijk OWG te kunnen verklaren. Daarbij aansluitend werd bij het verdere verloop van het onderzoek het doel vooropgezet **belangrijke theoretische concepten** in de verklaring van OWG zoveel mogelijk te kunnen meenemen en de resultaten van dit onderzoek te kunnen vergelijken met eerder onderzoek naar OWG. Om de predictieve validiteit van het theoretisch kader te verhogen, werden belangrijke theoretische concepten ter verklaring van OWG ingepast in de conceptualisering van organisatiecultuur. Deze inpassing werd gebaseerd op een analyse van de literatuur en tentatieve bevindingen uit de pilootstudies voorafgaand aan dit onderzoek (zie 4.2, p. 122). Zo werden ‘*fairness*’ van Treviño & Weaver (2003), ‘*transparency*’ uit het CEV-model van Kaptein (2008b), de concepten ‘autonomie’ en ‘verbondenheid’ uit de zelfdeterminatietheorie (Deci et al., 1989) en de belangrijkste concepten uit de typologie van ethisch klimaat van Victor & Cullen (1987) (zie 1.4.2, p. 19) ingepast in de grid-group typologie. Wat deze laatste betreft werden de dimensies ‘organisatorische regels’ en ‘wetten’, ‘teambelang’, ‘organisatiebelang’, ‘vriendschap’, ‘stakeholder-oriëntatie’ en ‘eigenbelang’ van de ethisch klimaattypologie in de grid-group typologie gepositioneerd. Eerder onderzoek heeft reeds aangetoond dat er gelijkenissen zijn tussen deze en de grid-group typologie (Maesschalck, 2004b, p. 59). Bovendien werd ook inspiratie gehaald uit literatuur rond ‘externe locus of controle’ (voor de conceptualisering van de high-grid/low-group positie) en ‘*hierarchical authority*’ uit de classificatie van ethische cultuur van Treviño et al. (1998a) (voor de conceptualisering van de high-grid/high-group positie). Bij de bespreking van de conceptualisering van organisatiecultuur verder in dit hoofdstuk zal indien relevant aangegeven worden of de dimensie geïnspireerd werd door een ander theoretisch concept uit de literatuur.

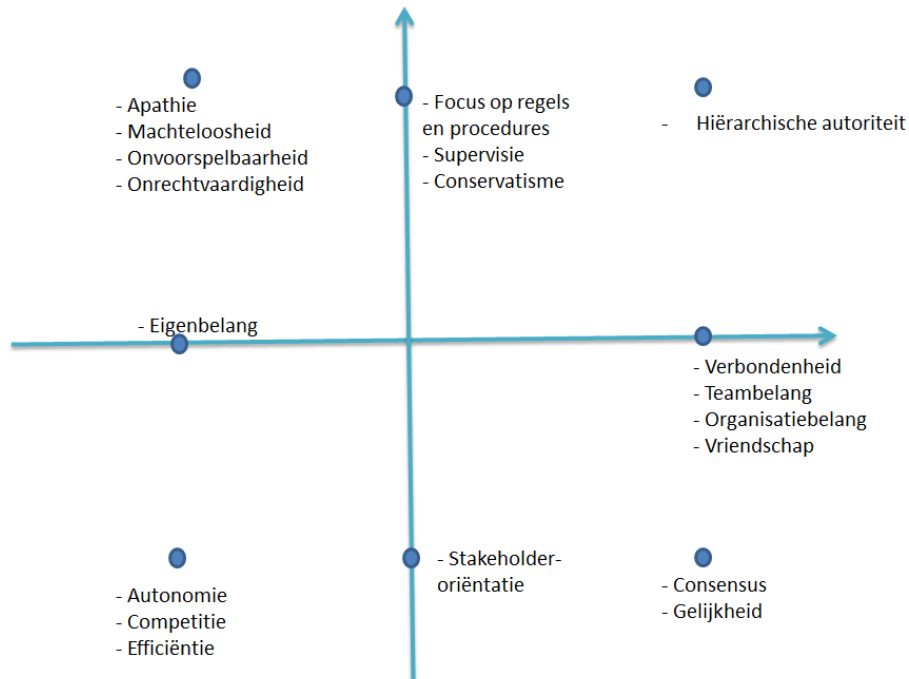
¹² Discriminante validiteit verwijst naar de mate waarin een bepaalde variabele verschilt van andere variabelen (Farrell, 2010, p. 324).

Op basis van een review van de grid-group literatuur, de literatuur rond organisatie-ethiek en de literatuur rond organisatiecultuur, werden achttien cultuurdimensies geïdentificeerd om de acht posities in de grid-group typologie te conceptualiseren. Tabel 1 (p. 39) geeft een overzicht van de definities van deze achttien cultuurdimensies. Een overzicht van de link met andere theoretische concepten wordt ten slotte weergegeven in tabel 2 (p. 40). Op basis van deze achttien cultuurdimensies zullen in hoofdstuk 3 specifieke hypothesen worden ontwikkeld in verband met de impact van organisatiecultuur op OWG. In figuur 4 (p. 30) wordt weergegeven hoe de achttien cultuurdimensies in de grid-group typologie werden ingepast.¹³ Van grote betekenis is dat het een theoretisch en geen spatiaal model betreft. We meten in dit onderzoek achttien cultuurdimensies die op de acht theoretische posities van het assenstelsel geplaatst worden. Statistisch gezien kunnen alle achttien cultuurdimensies hoog of laag scoren (zowel op de vier punten op de assen, als op de vier punten die een combinatie van de grid- en group-as representeren).

In wat volgt zullen eerst de posities op de grid- en group-as worden afgebakend voor dit onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de vier cultuurtypes, die telkens een combinatie zijn van een positie op de grid- en group-as.

¹³ Bij aanvang van het onderzoek werd ook 'conservatisme' geselecteerd als dimensie op de high-grid positie (zie 1.5.2.1, p. 30). Eigenlijk werden dus 19 cultuurdimensies geïdentificeerd. De dimensie 'conservatisme' was echter zeer experimenteel en kon empirisch niet gevalideerd worden. Daarom wordt deze verder in dit onderzoek meestal buiten beschouwing gelaten.

Figuur 4. De conceptualisering van cultuur op basis van de grid-group theorie



1.5.2.1 De grid-as

Zoals hoger aangegeven bestaat de grid-group typologie uit twee assen. De verticale as, 'grid', verwijst naar de mate waarin het leven van een individu wordt bepaald door extern opgelegde voorschriften (Thompson, Ellis, & Wildavsky, 1990, p. 5) (zie figuur 3, p. 26). Verweij & Nowacki (2010) geven aan dat 'grid' verwijst naar de mate dat individuen onderhevig zijn aan regels en rangorde. In een cultuur die hoog scoort op 'grid' is er dus, omwille van de grote hoeveelheid regels, weinig onderhandeling mogelijk (Thompson et al., 1990, p. 5).

In dit onderzoek werden twee cultuurdimensies geselecteerd om 'high-grid' te conceptualiseren: '**supervisie**' en '**focus op regels en procedures**'. Typisch voor culturen die hoog scoren op 'grid', is dat individuen er sterk gesuperviseerd worden (Hampton, 1982, p. 66). In een organisatiecontext kan sterke supervisie gedefinieerd worden als het monitoren en sterk controleren van het werk van werknemers door de organisatie (Jensen & Raver, 2012, p. 312). De keuze van de cultuurdimensie 'supervisie' werd mede geïnspireerd door het concept '*transparency*', de mate waarin onethisch gedrag zichtbaar is binnen de organisatie, uit het CEV-model van Kaptein (2008b). Een ander typisch kenmerk

voor culturen die hoog scoren op 'grid' is dat ze een sterke focus op regels en procedures hebben (Maleki & Hendriks, 2014, p. 5; Hood, 1998, p. 8). Geïnspireerd op de types 'organisatieregels' en 'wetten' in de ethisch klimaattypologie (zie 1.4.2, p. 19) zou men dit kunnen omschrijven als het in de eerste plaats in overweging nemen van wetten, regels en procedures bij de evaluatie van handelingsalternatieven (Maesschalck, 2004b, pp. 36-38; Delbeke, Geeraerts, Maesschalck, & Hondeghem, 2008b, pp. 38-39).

Bij aanvang van het onderzoek werd ook 'conservatisme' geselecteerd als dimensie op de high-grid positie. Het verwijst naar de idee dat men het bestaande moet behouden. Aangezien in de grid-group literatuur conservatisme zowel geassocieerd wordt met een fatalistische (Verweij & Nowacki, 2010, p. 16) als met een hiërarchische cultuur (Garson, 2002; Coughlin & Lockhart, 1998, p. 41; Maesschalck, 2004b, p. 28), werd deze dimensie als een kenmerk van de high-grid positie beschouwd. De dimensie was echter zeer experimenteel en kon empirisch niet gevalideerd worden (zie 5.1.1, p. 193). Daarom wordt deze verder buiten beschouwing gelaten.

Voor de conceptualisering van de 'low-grid' positie werd de **stakeholder-oriëntatie** van de ethisch klimaattypologie van Victor & Cullen (1987) ingepast in de grid-group typologie. Stakeholders, of belanghebbenden van de organisatie, kunnen zowel internen van de organisatie (i.c. werknemers) of externen zijn. In dit onderzoek wordt 'stakeholder' beperkt tot individuen buiten de organisatie, zoals burgers of klanten (Maesschalck, 2004b, p. 37). Omdat een hoge stakeholder-oriëntatie zowel een aspect van de individualistische als de egalitaristische cultuur betreft, kan deze cultuurdimensie dan ook als een aspect van de low-grid positie beschouwd worden (Maesschalck, 2004b, pp. 58-59). In culturen met een hoge stakeholder-oriëntatie hebben medewerkers de idee dat ze rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor belanghebbenden buiten de organisatie (bv. klanten) (cf. ethisch klimaat) (Maesschalck, 2004b, pp. 36-38; Delbeke et al., 2008b, pp. 38-39). In een individualistische omgeving focust men op de belangen van stakeholders omdat via hen de eigen belangen kunnen worden nagestreefd. Wat betreft de stakeholder-oriëntatie in een egalitaristische omgeving, kan gesteld worden dat er sprake kan zijn van egalitarisme tussen werknemers en individuen buiten de

organisatie wanneer de groep breed gedefinieerd wordt zodat deze ook 'klanten' bevat (Maesschalck, 2004b, p. 60).

1.5.2.2 De group-as

De horizontale as van de grid-group typologie is de group-as. 'Group' verwijst naar de mate waarin een individu deel uitmaakt van hechte groepen (Thompson et al., 1990, p. 5) (zie figuur 3, p. 26). Douglas et al. (2003, p. 3) stellen dat de group-as verwijst naar de mate waarin toewijding aan een groep het denken en gedrag van individuen bepaalt. Een belangrijk kenmerk van culturen die hoog scoren op de group-as is dan ook loyaliteit en betrokkenheid bij de groep (Maleki et al., 2014, pp. 6-7). Omgekeerd kan gesteld worden dat in een cultuur die laag scoort op 'group' individuen vooral aan zichzelf denken.

Geïnspireerd op de grid-group theorie en de literatuur rond ethisch klimaat (zie 1.4.2, p. 19), werd 'high-group' in dit onderzoek op verschillende niveaus toegepast: (1) het team, (2) de organisatie en (3) individuen in algemene zin (ongeacht of ze deel uitmaken van of loyaal zijn aan de organisatie). Op die manier werden drie dimensies voor 'high-group' geïdentificeerd.

Ten eerste kunnen individuen in een organisatie in de eerste plaats loyaal zijn aan hun team. Medewerkers hebben dan de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor hun eigen directe collega's of dienst (gebaseerd op Maesschalck, 2004b: 36-38; Delbeke et al., 2008b, pp. 38-39). Dit aspect wordt geconceptualiseerd in de dimensie '**teambelang**'.

Ten tweede kunnen we loyaliteit toepassen op organisationeel niveau. 'High group'-organisaties worden gekenmerkt door een sterke betrokkenheid en loyaliteit op de organisatie. Werknemers identificeren zich met het belang van de groep, i.c. de organisatie (gebaseerd op Maesschalck, 2004b, pp. 36-38; Delbeke et al., 2008b, pp. 38-39). Dit aspect wordt geconceptualiseerd in de dimensie '**organisatiebelang**'.

Ten derde kan de groep ook breder beschouwd worden dan de organisatie. In dat geval hebben werknemers de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor andere

mensen ongeacht of die collega is of buitenstaander. Dit aspect wordt geconceptualiseerd in de dimensie '**vriendschap**'.

Bijkomend werd ook een algemeen gevoel van **verbondenheid** (cf. Van den Broeck, Vansteenkiste, & De Witte, 2008) toegeschreven aan de group-as. Het concept kent zijn oorsprong in de zelfdeterminatietheorie (*self-determination theory*) (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Het verwijst naar het gevoel dat men een deel van een groep is op het werk en daar op zijn plaats zit. In tegenstelling tot de drie andere dimensies (m.n. teambelang, organisatiebelang en vriendschap) die eerder verwijzen naar loyaliteit aan en betrokkenheid bij een bepaalde groep, verwijst deze dimensie naar een algemene verbondenheid met anderen.¹⁴

In dit onderzoek werd, geïnspireerd op de ethisch klimaattypologie, de cultuurdimensie '**eigenbelang**' vervolgens geselecteerd om 'low-group' te conceptualiseren. In een cultuur die hoog scoort op de dimensie 'eigenbelang' hebben werknemers dan ook de gedeelde perceptie dat ze in de eerste plaats hun eigen belangen moeten maximaliseren (Maesschalck, 2004b, pp. 36-38; Delbeke et al., 2008b, pp. 38-39). Zowel in een fatalistische als individualistische omgeving, worden individuen gedreven door hun eigen belangen. Individen in een fatalistische cultuur stellen alles in het werk om hun eigen belangen na te streven en zo te overleven (Maesschalck, 2004b, pp. 58-59; p. 65). In een individualistische cultuur stimuleert men zelfs het nastreven van de eigen belangen (Verweij et al., 2006, p. 820; Maesschalck, 2004b). In dit onderzoek wordt er, in het licht van het spaarzaamheidsprincipe, voor gekozen om beide op te nemen in één cultuurdimensie 'eigenbelang' op de low-group positie.

Nu de vier posities op de assen van de grid-group typologie zijn afgebakend, zullen de vier hoeken van de grid-group typologie besproken worden. Het betreffen vier combinaties van telkens een positie op de grid- en group-as.

1.5.2.3 De high-grid/high-group-positie

Het kwadrant rechtsboven in de typologie (zie figuur 3, p. 26) wordt gekenmerkt door 'high-grid' en 'high-group'. (Douglas, 1999). De basis van deze cultuur, die hiërarchie wordt genoemd, wordt gevormd door regels, procedures en

¹⁴ Op basis van statistische analyses zal kunnen nagegaan worden of deze verbondenheid eerder speelt op teamniveau dan wel organisatieniveau.

voorschriften (Vaughan, 2002, pp. 413-414). In een hiërarchische organisatie gelooft men dat de wereld controleerbaar is via procedures en routines. Typisch voor deze cultuur is de verdeling van taken, verschillende rollen binnen de organisatie en een machtsstructuur (Mamadouh, 1999, p. 400). Het lidmaatschap van de groep geeft in een hiërarchische cultuur legitimiteit aan deze organisationele stratificatie (Loyens, 2013, p. 241; Vaughan, 2002, p. 413; Mamadouh, 1999, p. 400).

In dit onderzoek werd, mede geïnspireerd door de idee van '*hierarchical authority*' in de classificatie van ethische cultuur van Treviño et al. (1998a), de dimensie '**hiërarchische autoriteit**' (Loyens, 2013, p. 241; Hood, 1998, pp. 51-52; Mars, 2008, p. 191) geselecteerd om de high-grid/high-group-positie te conceptualiseren. Deze verwijst naar het onderscheid tussen de rol van leidinggevende en die van ondergeschikte. Een persoon in een leidinggevende rol wordt verwacht autoriteit uit te oefenen ten opzichte van de ondergeschikte, terwijl de ondergeschikte op zijn beurt de autoriteit van de leidinggevende moet aanvaarden (White, 1999, p. 434).

1.5.2.4 De low-grid/high-group-positie

Het kwadrant rechts beneden van de typologie (zie figuur 3, p. 26), verwijst naar een hoge score op 'group', maar een lage score op 'grid' (Douglas, 1999). Deze cultuur, hier egalitarisme genoemd, kenmerkt zich door enerzijds weinig regels en procedures, en anderzijds intensieve relaties tussen groepsleden. Typisch voor deze cultuur is een sterke grens tussen de leden van de groep en diegenen erbuiten (Caulkins & Hyatt, 1999), wat zorgt voor een 'wij-tegen-hen' houding en wantrouwen t.o.v. iedereen die niet tot de groep behoort (Breed, 2007, p. 71).

In dit onderzoek werden twee cultuurdimensies geselecteerd om de low-grid/high-group-positie te conceptualiseren: '**gelijkheid**' en '**consensus**'. In een egalitaristische cultuur hebben individuen binnen de groep de gedeelde perceptie gelijk te zijn (Breed, 2007). De egalitaristische cultuur wordt ook gekenmerkt door gezamenlijk overleg en besluitvorming gericht op consensus (Jensen, 1998). In een organisatie die hoog scoort op consensus zullen medewerkers bij het nemen van beslissingen er vooral op gericht zijn om overeenstemming te bereiken en conflicten te vermijden.

1.5.2.5 De low-grid/low-group-positie

In het kwadrant links onderaan in de typologie bevindt zich het individualistische cultuurtype, dat gekenmerkt wordt door weinig regels en voorschriften (low-grid) en tegelijk ook weinig groepsverbondenheid (low-group) (Douglas, 1999) (zie figuur 3, p. 26). In een dergelijke cultuur wordt alles onderhandeld (Altman & Baruch, 1998, p. 772). Het is een zeer competitieve omgeving waar individuen vooral doelgericht hun eigen belangen nastreven. In het cultuurtype schuilt dan ook het gevaar op egoïsme en gebrek aan samenwerking omdat het voor elk individu vrij staat om zijn eigen belangen na te streven (Verweij et al., 2006, p. 820; Rayner, 1986, p. 581).

Op basis van de grid-group literatuur werden drie cultuurdimensies geselecteerd om de low-grid/low-group-positie te conceptualiseren: 'autonomie', 'competitie' en 'efficiëntie'. Aangezien er in een individualistische cultuur weinig regels zijn en individuen niet echt toebehoren aan een groep, wordt deze omgeving gekenmerkt door een zekere mate van '**autonomie**' voor individuen om hun doelen te bereiken (Douglas & Wildavsky, 1982, p. 95). De keuze van de cultuurdimensie 'autonomie' werd mede geïnspireerd door '*basic needs satisfaction*' uit de zelfdeterminatie-theorie (Deci et al., 1989) (cf. infra). Douglas (1999, pp. 411-412), beschouwt '**competitie**' ook als een typische eigenschap van de individualistische cultuur. Kenmerkend voor een dergelijke omgeving is dat iedereen hard werkt om goede resultaten te bereiken (Rayner, 1986, p. 576).¹⁵ Vervolgens kan ook '**efficiëntie**' als typerend voor de individualistische omgeving worden beschouwd. Werknemers in een individualistische cultuur zijn steeds op zoek naar meer efficiënte manieren om de dingen gedaan te krijgen (Mars, s.d.). In een organisatie die hoog scoort op deze dimensie menen werknemers dat ze in de eerste plaats de onmiddellijke, economische belangen van de organisatie moeten maximaliseren (Maesschalck, 2004b, p. 36-38;

¹⁵ Er bestaat echter discussie in de grid-group literatuur of competitie een aspect van individualisme is dan wel op de grid- of group-as gesitueerd moet worden. Maleki & Hendriks (2014, p. 19) stellen: "*In the CT literature, competition is loaded on either Grid or Group. For instance, Hampton (1982) and Mars (1982) put competition on the Grid dimension, while Dake and Thompson (1999) loaded competition on the Group dimension. Douglas (1970) assigned this cultural value to the features of an "individualist worldview" (low Grid and low Group) which is also called "competitive individualism" in the literature (Douglas, 1999; Wildavsky, 1987). This implicitly assumes that people with high Grid or high Group cultures have less inclination toward competition and self-assertion.*" In dit onderzoek wordt 'competitie', in navolging van Mary Douglas, als een kenmerk van individualisme beschouwd. We veronderstellen immers dat wanneer competitie aanwezig is in een dominant hiërarchische cultuur, dit een gevolg is van de '*requisite variety proposition*', die stelt dat de vier cultuurtypes, mogelijk, en meestal altijd aanwezig zijn in een organisatie (Maesschalck, 2004b, p. 31).

Delbeke et al., 2008b, pp. 38-39). De keuze van de cultuurdimensie 'efficiëntie' werd geïnspireerd door de ethisch klimaattypologie.

1.5.2.6 De high-grid/low-group-positie

Links bovenaan in de grid-group typologie bevindt zich de high-grid/low-group-positie. In deze cultuur, die fatalisme genoemd wordt, zijn individuen sterk gebonden door een systeem van regels, procedures en voorschriften (high-grid), zonder dat dit gecompenseerd wordt door groepsverbondenheid (low-group) (Douglas, 1999) (zie figuur 3, p. 26). De fatalistische cultuur wordt vaak als een speciaal cultuurtype beschouwd omdat het een eerder passieve cultuur betreft, in tegenstelling tot de drie meer actieve cultuurtypes hiërarchie, egalitarisme en individualisme. In een fatalistische cultuur gelooft men dat een persoon vooral veel geluk moet hebben (Denters & Geurts, 1999, p. 5). Er is veel argwaan naar anderen toe omdat men niet weet wat men kan verwachten (Hood, 1998, p. 9; Douglas, 2004, p. 93). Individuen zien geen enkele mogelijkheid tot verbetering omdat ze niets te zeggen hebben over hoe ze hun eigen leven leiden (Verweij et al., 2006, p. 820). Overleven is dan ook één van de belangrijkste manieren om om te gaan met fatalistische elementen in de omgeving (O'Riordan & Jordan, 1999, p. 87; Breed, 2007, p. 71; Maesschalck, 2004b, p. 30). In een dergelijke cultuur zullen werknemers enkel het noodzakelijke doen. Blauner (1964, pp. 15-35) stelt dat medewerkers in een dergelijke cultuur geen voldoening krijgen van hun werk, waardoor het werk niet de moeite loont. Hoewel fatalisme een zeer problematische cultuur lijkt, heeft deze ook gunstige aspecten. Loyens (2013, p. 242) beschouwt fatalisme bijvoorbeeld tot op zekere hoogte als een waardevol perspectief omdat men nooit alle problemen kan oplossen. Het bevrijdt individuen van de noodzaak om alles op te lossen door een zekere mate van aanvaarding van het feit dat men niet alles voor elkaar kan krijgen.

Voor dit onderzoek werden vier cultuurdimensies geselecteerd om de high-grid/low-group-positie te conceptualiseren. Een eerste cultuurdimensie is '**apathie**' (Hood, 1998, p. 9; Douglas, 2004, p. 93). Deze verwijst naar onverschilligheid en een gebrek aan enthousiasme en motivatie (Ishii, Weintraub, & Mervis, 2009, p. 381). Een tweede cultuurdimensie is '**machteloosheid**'. In een fatalistische cultuur heeft men weinig controle over de gang van zaken en gaat men ervan uit dat men vooral veel geluk moet hebben. Het gevolg is

'machteloosheid', het gevoel dat men geen doelen kan bereiken omdat resultaten bepaald worden door factoren buiten zichzelf, zoals het lot, geluk of sterke anderen binnen de organisatie (Ross & Mirowsky, 1987, p. 257). **'Onvoorspelbaarheid'**, een derde cultuurdimensie, is een volgend kenmerk van een fatalistische cultuur. Het leven wordt er gekenmerkt door chaos (Schwarz, 1991, p. 765). Ten slotte wordt ook **'onrechtvaardigheid'** vaak geassocieerd met de fatalistische cultuur (Marris, Langford, & O'Riordan, 1998, p. 638; Ingram, Tayler, & Thompson, s.d.; Loyens, 2012, p. 46; Verweij et al., 2006, p. 820). Door de willekeur, onvoorspelbaarheid en ongelijkheid in de fatalistische cultuur heeft men het gevoel oneerlijk behandeld te worden. De keuze van de cultuurdimensie 'onrechtvaardigheid' werd mede ingegeven door het concept '*fairness*' van Treviño & Weaver (2001) (cf. infra). Belangrijk is dat 'ongelijkheid' en 'onrechtvaardigheid' in dit onderzoek niet als synoniemen worden beschouwd. 'Ongelijkheid' is een aspect van zowel de fatalistische, individualistische als hiërarchische cultuur. In deze laatste twee cultuurtypes wordt het leven gestructureerd rond ongelijkheid en wordt de ongelijkheid dan ook aanvaard (Schwartz, 1991, p. 765). In een fatalistische cultuur wordt de ongelijkheid niet geaccepteerd en heeft men dan ook het gevoel onrechtvaardig behandeld te worden. Onrechtvaardigheid (zie 3.2, p. 82) als gevolg van ongelijkheid (Everton, Jolton, & Mastrangelo, 2007, p. 127) is in die zin een typische dimensie van de fatalistische cultuur. Aangezien ongelijkheid tot drie cultuurtypes kan behoren wordt dit niet apart gemeten.

1.5.3 De theorie in een notendop

De grid-group theorie biedt niet enkel een typologie, maar ook causale veronderstellingen. Dit onderzoek vertrekt van drie fundamentele uitgangspunten (Loyens, 2013, p. 242; Maesschalck, 2004b, pp. 64-66; Wouters & Maesschalck, 2014a, p. 227).

Ten eerste veronderstelt de grid-group theorie dat de aanwezigheid van een bepaald cultuurtype leidt tot bepaalde types van gedrag (Thompson et al. 1990; Hood, 1998). Als de cultuur van een organisatie bijvoorbeeld sterk hiërarchisch is, dan zullen de medewerkers van die organisatie in hun dagelijks functioneren

prioriteit geven aan regels en procedures. Dit wordt in de grid-group literatuur de 'compatibility proposition' genoemd (Thompson et al., 1990, p. 2).¹⁷ Thompson (2008, p. vi) beschouwt de grid-group theorie in die zin dan ook een leertheorie. In elk cultuurtype leren mensen bepaalde waarden en gedragspatronen.

Ten tweede stelt de theorie dat elk van de vier cultuurtypes constant in competitie met elkaar zijn en tegelijkertijd van elkaar afhankelijk zijn. Thompson et al. (1990, p. 4) noemen dit de 'requisite variety proposition'.¹⁸ Deze houdt in dat elk type de andere types nodig heeft om zichzelf te definiëren en dat elk van de vier cultuurtypes mogelijk - en meestal altijd - aanwezig is in een organisatie (Maesschalck 2004b, p. 31).

Ten derde wordt verondersteld dat elk cultuurtype bepaalde ingebouwde zwaktes heeft (bv. blinde vlekken) die kunnen leiden tot excessen, maar dat die tekortkomingen kunnen gecompenseerd worden door de sterke punten van de andere cultuurtypes (Hood, 1998). Deze stelling wordt de 'socio-cultural viability proposition' genoemd (Hood, 2003, p. 398). Schwarz (1991, p. 765) stelt daarover het volgende:

[...] each way of life, unchecked, undermines itself. Individualism would mean chaos without hierarchical authority to enforce contracts and repel enemies. To get work done and settle disputes the egalitarian order needs hierarchy, too. Hierarchies, in turn, would be stagnant without the creative energy of individualism, incohesive without the binding force of equality, unstable without the passivity and acquiescence of fatalism. Dominant and subordinate ways of life thus exist in alliance. (Schwarz, 1991, p. 765)

Toegepast op OWG, zou de hiërarchische cultuur kunnen leiden tot bijvoorbeeld excessieve gehoorzaamheid (*het overdreven naleven van wetten, regels of orders dat negatief beoordeeld wordt door een meerderheid binnen de samenleving*), maar het cultuurtype 'individualisme' zou dit kunnen voorkomen dankzij zijn nadruk op efficiëntie en zo de werknemers behoeden voor een te sterke gehoorzaamheid.

¹⁷ Thompson et al. verwijzen eigenlijk naar dit uitgangspunt als 'the compatibility condition'. In dit onderzoek gebruiken we, cf. Maesschalck (2004b, p. 64) de term 'proposition' aangezien dit beter beschrijft wat het inhoudt in de context van dit onderzoek. Het doel is immers om empirische ondersteuning te vinden voor deze uitgangspunten.

¹⁸ Thompson et al. verwijzen eigenlijk naar dit uitgangspunt als 'the requisite variety condition'. In dit onderzoek gebruiken we, net als bij de compatibility proposition en overeenkomstig Maesschalck (2004b, p. 31), de term 'proposition' aangezien dit beter beschrijft wat het inhoudt in de context van dit onderzoek.

1.6 Besluit

In dit hoofdstuk werd de centrale onafhankelijke variabele van dit onderzoek, 'organisatiecultuur', afgebakend. In een eerste stap werd het begrip gedefinieerd, vervolgens kreeg het invulling op basis van de grid-group typologie. Er werden verschillende cultuurdimensies geïdentificeerd om de brede culturele context van organisaties te vatten. Bij wijze van samenvatting worden deze cultuurdimensies uit het model en hun definities weergegeven in tabel 1 (p. 39). Belangrijk om te vermelden is dat 'gedeeld(e)' steeds tussen haakjes staat. Overeenkomstig het onderscheid tussen psychologisch klimaat en organisatieklimaat en -cultuur (p. 12), betreft dit immers een empirische beoordeling. Een overzicht van de link met andere theoretische concepten wordt weergegeven in tabel 2 (p. 40).

Tabel 1. Dimensies van cultuur en hun definitie

Cultuurdimensie	Definitie
Apathie	Het (gedeeld) gevoel van onverschilligheid en gebrek aan enthousiasme en motivatie
Machteloosheid	De (gedeelde) perceptie dat men in de onmogelijkheid is om doelen te bereiken en de werkomgeving te controleren
Onvoorspelbaarheid	De (gedeelde) perceptie dat het verloop van het leven niet te voorzien is
Onrechtvaardigheid	De (gedeelde) perceptie dat men oneerlijk behandeld wordt
Supervisie	De (gedeelde) perceptie dat het werk gemonitord wordt en sterk gesuperviseerd wordt door de organisatie
Focus op regels en procedures	De (gedeelde) perceptie dat men in de eerste plaats de wetten, regels en procedures in overweging moet nemen bij het nemen van beslissingen
Hiërarchische autoriteit	De (gedeelde) perceptie dat er een onderscheid bestaat tussen de rol van leidinggevende en ondergeschikte
Teambelang	De (gedeelde) perceptie dat men rekening moet houden met de gevolgen van handelingen voor de eigen directe collega's of dienst
Organisatiebelang	De (gedeelde) perceptie dat men rekening moet houden met de gevolgen van handelingen voor de organisatie
Vriendschap	De (gedeelde) perceptie dat men rekening moet houden met de gevolgen van handelingen voor andere mensen ongeacht of die collega is of buitenstaander
Verbondenheid	De (gedeelde) perceptie dat men positieve relaties heeft met anderen binnen de organisatie en geliefd en verzorgd wordt
Consensus	De (gedeelde) perceptie dat bij het nemen van beslissingen men tot overeenstemming moet komen
Gelijkheid	De (gedeelde) perceptie dat medewerkers gelijk zijn
Stakeholder-oriëntatie	De (gedeelde) perceptie dat men rekening moet houden met de gevolgen van handelingen voor belanghebbenden buiten de organisatie
Competitie	De (gedeelde) perceptie dat men met elkaar moet wedijveren
Autonomie	De (gedeelde) perceptie dat men zelf kan bepalen hoe men het werk uitvoert
Efficiëntie	De (gedeelde) perceptie dat men de onmiddellijke, economische belangen van de organisatie moet maximaliseren
Eigenbelang	De (gedeelde) perceptie dat men het eigen belang moet maximaliseren

Tabel 2. Dimensies van cultuur en hun theoretische link

Cultuurdimensie	Theoretische link		
Apathie	Grid-group theorie		
Machteloosheid	Grid-group theorie	&	'locus of control' (Sprung & Jex, 2012)
Onvoorspelbaarheid	Grid-group theorie		
Onrechtvaardigheid	Grid-group theorie	&	'organizational fairness' (Treviño & Weaver, 2001)
Supervisie	Grid-group theorie	&	'transparency' van corporate ethical virtues model van Kaptein (2008b)
Focus op regels en procedures	Grid-group theorie	&	'organisatieregels' en 'wetten' van de ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)
Hiërarchische autoriteit	Grid-group theorie	&	'hiërarchische autoriteit' van ethische cultuur (Treviño et al., 1998a)
Teambelang	Grid-group theorie	&	'teambelang' van de ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)
Organisatiebelang	Grid-group theorie	&	'organisatiebelang' van de ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)
Vriendschap	Grid-group theorie	&	'vriendschap' van de ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)
Verbondenheid	Grid-group theorie	&	'verbondenheid' van de self-determination theory (cf. Van den Broeck et al., 2014; Deci et al., 1989)
Consensus	Grid-group theorie		
Gelijkheid	Grid-group theorie		
Stakeholder-oriëntatie	Grid-group theorie	&	'stakeholder-oriëntatie' van ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)
Competitie	Grid-group theorie		
Autonomie	Grid-group theorie	&	'autonomie' van de self-determination theory (cf. Van den Broeck et al., 2014; Deci et al., 1989)
Efficiëntie	Grid-group theorie	&	'efficiëntie' van de ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)
Eigenbelang	Grid-group theorie	&	'eigenbelang' van de ethisch kimaattypologie (cf. Victor et al., 1987; Maesschalck, 2004b)

Hoofdstuk 2 Onethisch werknemersgedrag¹⁹

2.1 Inleiding

Onethisch werknemersgedrag (OWG) wordt bestudeerd in verschillende disciplines: de criminologie, bedrijfsethiek, overheidsethiek, organisatiewetenschappen, enz. Door deze verschillende invalshoeken zijn er allerlei concepten ontstaan, die weliswaar aan elkaar gelinkt zijn, maar toch in zekere mate van elkaar verschillen qua betekenis. Een groot aantal studies focust op specifieke types van OWG zoals corruptie (bv. Sampford, Shacklock, Connors, & Galtung, 2006), pesten (bv. Salin & Hoel, 2011) of agressie door werknemers (bv. Baron & Neuman, 1996). Andere studies brengen verschillende types van OWG samen onder één noemer en focussen op een breder concept zoals '*unethical decisions*' (Jones, 1991), '*unconventional work practices*' (Analoui & Kakabadse, 1992), '*workplace deviance*' (Robinson & Bennett, 1995), '*counterproductive workplace behaviour*' (Sackett & DeVore, 2001), '*organisational misbehaviour*' (Vardi & Weitz, 2004), '*integrity violations*' (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011) of '*rule breaking*' (Tyler & Blader, 2005). Het niet-limitatief overzicht van verschillende concepten gerelateerd aan OWG en hun definities in tabel 57 in bijlage 1 (p. 406 e.v.) laat zien hoe talrijk deze begrippen zijn en hoe uiteenlopend hun definities zijn. Het gebruik van deze verschillende concepten en invullingen heeft heel wat verwarring en discussie in de literatuur gecreëerd (O'Leary-Kelly, Duffy, & Griffin, 2000). Dergelijke algemene concepten zijn toch zeer waardevol. Ze vormen het uitgangspunt om algemene verklaringen voor OWG te vinden, om verschillende onderzoekstradities naar specifiekere concepten te verbinden en samenwerking tussen onderzoekers te stimuleren.

Dit hoofdstuk heeft **twee doelen**.

Ten eerste zal de centrale term 'onethisch werknemersgedrag' afgebakend worden in een definitie. In deel 2.2 (p. 42), zullen verschillende recente concepten gerelateerd aan OWG en hun definities geanalyseerd worden. In deel

¹⁹ Dit hoofdstuk werd gebaseerd op delen 1 tot 5 van Wouters & Maesschalck (2014b).

2.3 (p. 51) zal vervolgens een eigen definitie voorgesteld worden die aan vier vooropgestelde criteria voldoet. De ambitie is met name om een definitie te formuleren die voldoende breed is in scope, consistent met de meeste definities in de literatuur, die eenvoudig kan gebruikt worden in empirisch onderzoek en positie inneemt ten aanzien van de belangrijkste keuzes in het definiëren van OWG.

Ten tweede zal, nadat het concept OWG is afgebakend, ingegaan worden op de variatie binnen het concept. Voor het topic worden niet enkel verschillende labels gebruikt, het wordt ook op verschillende manieren gemeten. In deel 2.4 (p. 53) zullen dan ook verschillende classificaties van OWG worden besproken, om in deel 2.5 (p. 60) een eigen nieuwe typologie voor te stellen die veel van de bestaande variatie omvat en gefundeerd is in de bredere grid-group theorie.

2.2 Definities van onethisch werknemersgedrag

Robinson & Greenberg (1998a, p. 3) ontwikkelden een model voor het analyseren van definities en conceptualisering van '*workplace deviance*', een concept gerelateerd aan OWG. Het model verwijst naar een aantal keuzes die gemaakt worden bij de afbakening van deze concepten, met name wie is de dader (cf. 2.2.1), wat zijn zijn/haar intentie (cf. 2.2.2), wie of wat is het doelwit (cf. 2.2.4), wat is de aard van zijn/haar gedrag (cf. 2.2.5), en wat zijn de gevolgen (cf. 2.2.6). In dit deel zal naar die keuzes verwezen worden om verschillende definities van concepten gerelateerd aan OWG uit overheidsethiek, organisatieethiek, criminologie en organisatiewetenschappen te analyseren en vervolgens een eigen definitie te ontwikkelen.

Alvorens de verschillende keuzes in het definiëren van OWG te bespreken, is het nuttig te wijzen op vier globale aanvullingen die in dit onderzoek op de discussie van Robinson & Greenberg (1998) werden gedaan. Ten eerste wordt in dit onderzoek vertrokken van een breder 'ethisch perspectief', dat focust op de schending van ethische normen uit de samenleving, terwijl Greenberg & Robinson (1998, pp. 3-4) vertrokken van het engere 'werkplaats-perspectief', dat focust op de schending van organisationele normen en regels (cf. 2.2.5, p. 48). Ten tweede wordt bij de keuze wat betreft de dader (cf. 2.2.1, p. 43) verder

gegaan dan het 'insider-outsider' onderscheid van Robinson & Greenberg (1998, pp. 5-6). Ten derde zal bij de keuze wat betreft de intentie van de dader (cf. 2.2.2, p. 45) de focus niet enkel liggen op 'intentionaliteit', maar ook op de betekenis van deze intentionaliteit. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk gewezen op de keuze die gemaakt moet worden wat betreft de timing van het gedrag (cf. 2.2.3, p. 46).

2.2.1 Daders

Een eerste keuze waar Robinson & Greenberg (1998, p. 4) in hun analyse op wijzen betreft de persoon van de overtreder en gaat over de vraag '*wie is de dader?*'. We vinden in de literatuur vier opdelingen die relevant zijn.

Een eerste onderscheid, dat door Robinson & Greenberg (1998, p.4) zelf wordt gemaakt, is of de dader een insider of een outsider is. Het meeste onderzoek i.v.m. '*workplace deviance*' focust expliciet op het gedrag van insiders, namelijk de werknemers van een organisatie (bv. Robinson & Bennett, 1995; Griffin et al. 1998). Eén belangrijke uitzondering is het concept '*organisation-motivated aggression*' van O'Leary-Kelly et al. (1996, p. 229) dat verwijst naar zowel insiders als outsiders. Sommige auteurs nemen 'de werknemer' of 'lid van een organisatie' expliciet op in hun definitie (bv. Hollinger & Clark, 1982, p. 82; Griffin, O'Leary-Kelly, & Collins, 1998; Vardi & Wiener, 1996, p. 151; Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010, p. 2). Anderen (bv. Jones, 1991, p. 367; Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2009, p. 387) doen dit niet expliciet, hoewel de meetinstrumenten die ze gebruiken suggereren dat ze inderdaad hun definitie beperken tot insiders. Gegeven dat het meeste onderzoek focust op het gedrag van insiders, wordt ook in dit onderzoek de definitie beperkt tot gedrag van werknemers van een organisatie.

Een tweede onderscheid komt uit de criminologie: '*white collars*' en '*blue collars*'. In het algemeen kan men stellen dat '*blue collars*' handenarbeid uitvoeren, en '*white collars*' hoofdarbeid doen (Schreurs, Van Emmerik, De Cuyper, Notelaers, & De Witte, 2011, p. 48). Sutherland (1939) was de eerste die de term '*white collar crime*' gebruikte en definieerde het als '*a crime committed by a person of respectability and high social status in the course of his occupation*' (Sutherland, 1949, p. 9). Hij beperkte '*white collar crime*' dus tot individuen uit de bovenste

sociaal-economische klassen (Sutherland, 1940, p. 4). De vraag dient gesteld of een onderscheid tussen '*white collars*' en '*blue collars*' terug te vinden moet zijn in een definitie van OWG. '*White collars*' en '*blue collars*' kunnen mogelijk verschillende types van deviant gedrag plegen. Nochtans maken de meeste definities geen onderscheid tussen de twee en omvatten ze dus impliciet beide groepen. Onderzoek toont dat werknemers op alle niveaus binnen de organisatie OWG kunnen stellen (Vardi et al., 2004, p. 4). In de definitie van OWG in dit onderzoek wordt dan ook geen onderscheid gemaakt tussen beide groepen.

Een derde onderscheid is dat tussen het individu en de organisatie als dader (Wong, 2005). Sommige onderzoekers in de criminologie maken een onderscheid tussen 'organisatiecriminaliteit', overtredingen begaan door een organisatie, en 'werknemerscriminaliteit' overtredingen begaan door individuele werknemers (Collins & Schmidt, 1994, p. 296). Organisatiecriminaliteit houdt overtredingen in zoals milieuverontreiniging, contractuele fraude en onveilige werkomstandigheden (Friedrichs, 2002, p. 246). In dit onderzoek worden dergelijke overtredingen niet opgenomen in de definitie van OWG en wordt enkel gefocust op het individu als dader. De reden om OWG te beperken tot gedrag gepleegd door een individu is normatief van aard. Thompson (1985, p. 559), die focuste op de publieke sector, bekritiseert wat hij omschrijft als de '*ethic of structure*': de notie dat het object van ethische besluitvorming de organisatie of de overheid als geheel zou moeten zijn. Hij is vooral bezorgd dat, met een dergelijke visie, heel wat schuldige ambtenaren geen morele verantwoordelijkheid zouden moeten nemen. Hij vreest dat zonder persoonlijke verantwoordelijkheid ambtenaren minder aandacht zouden hebben voor het morele in hun werk.

Een vierde onderscheid betreft de sector waarin de dader werkt: de publieke of private sector. Vanzelfsprekend focussen '*administrative ethics*' op ambtenaren, en '*business ethics*' op werknemers van private ondernemingen. De centrale vraag is of deze tweedeling weerspiegeld moet worden in een definitie van OWG. Hebben we verschillende concepten en definities nodig voor deviant gedrag gesteld door ambtenaren en voor deviant gedrag gepleegd door werknemers van een private organisatie? Er zijn argumenten voor en tegen. Beide sectoren worden bestudeerd in verschillende subdisciplines, respectievelijk '*administrative ethics*' en '*business ethics*'. Sommige auteurs stellen dat een duidelijk

onderscheid tussen beide sectoren op vlak van ethiek nodig is. Frederickson (1999, p. 276) is bijvoorbeeld bezorgd over het verdwijnen van een duidelijke grens tussen de publieke en private sector omdat dit volgens hem schadelijk zal zijn voor het algemeen belang. De publieke sector zou dan ook andere waarden moeten vooropstellen dan de private sector. Nochtans is het zo dat beide sectoren wel degelijk tot op zekere hoogte in elkaar overvloeien. Bovendien kan een definitie die beide sectoren opneemt wederzijds leren bevorderen. In de definitie van dit onderzoek wordt er dan ook geen onderscheid gemaakt naar sector.

2.2.2 Motieven en intentionaliteit

Moet OWG beperkt worden tot intentioneel gedrag of moet ook niet-intentioneel gedrag opgenomen worden (Robinson & Greenberg, 1998, p. 6)? Veel invloedrijke definities houden een zekere vorm van intentionaliteit in (bv. Robinson et al., 1995, p. 556; Vardi et al., 1996, p. 151), waardoor ze gedrag dat per ongeluk of onbewust wordt gesteld uitsluiten (Robinson & Greenberg, 1998, p. 6). In de definitie in dit onderzoek wordt deze dominante visie gevolgd. 'Intentioneel' kan echter soms bediscussieerbaar zijn. Een voorbeeld hiervan is alcoholgebruik op het werk. In het geval van een verslaving zou men kunnen beargumenteren dat het deviant gedrag gesteld wordt onder onweerstaanbare dwang en dus niet helemaal intentioneel is.²⁰

Nu beslist is om OWG te beperken tot intentioneel gedrag, rijst de vraag welke inhoud die intentie heeft. Vardi & Weiner (2004, p. 28) stellen dat dit motivationele aspect ontbreekt in het model van Robinson & Greenberg (1998, p. 6-7). Ze beschouwen dit als een belangrijke tekortkoming van het model. Robinson & Greenberg verwijzen inderdaad enkel naar 'intentie om schade te berokkenen' en geven enkele voorbeelden van definities die naar deze intentie verwijzen. Baron & Neuman (1996, p. 161), bijvoorbeeld, nemen enkel gedrag dat erop gericht is huidige of ex-collega's schade te berokkenen in hun definitie van '*workplace aggression*' op. O'Leary et al. (1996, p. 229) verwijzen naar '*attempted injurious or destructive behaviour*' en Giacalone & Greenberg (1997,

²⁰ Om deze reden werd alcohol- en druggebruik niet in de typologie van OWG in dit onderzoek opgenomen. Het is immers moeilijk om voor dergelijk gedrag in kwantitatief onderzoek na te gaan of het om een verslavingsproblematiek gaat of niet.

p. vii) definieerden '*antisocial behaviour*' als '*any behaviour that brings harm, or is intended to bring harm to the organisation, its employees, or its stakeholders*'. Rotundo & Sacket (2002, p. 69) gebruiken het concept '*counterproductive performance*' om te verwijzen naar '*voluntary behaviour that harms the well-being of the organisation*'. Andere auteurs voegen een andere inhoud toe aan intentie. Sommige beperken bijvoorbeeld hun focus tot misdrijven die gepleegd worden voor financieel gewin (Friedrichs, 2002; U.S.Department of Justice, 2009; Coleman, 1987). Friedrichs (2002, p. 243) definieert '*occupational crime*' als '*illegal and unethical activities committed for individual financial gain – or to avoid financial loss in the context of a legitimate occupation*'. De 'Dictionary of Criminal justice Data Terminology' (1981) voegt dit financieel aspect ook toe in haar definitie van '*white collar crime*'.

Bredere conceptualiseringen van 'motivationale intentie' zijn uiteraard mogelijk. Het departement 'preventie, jongeren en sanctioneringsbeleid' van het Nederlandse ministerie van justitie (1998, p. 45) focust op verschillende motieven in de conceptualisering van (organisatie-) interne criminaliteit: pragmatische (bv. gemak), psychologische (bv. kick), psychosociale (bv. verslaving), cognitieve (bv. rancune) en economische (bv. financieel gewin). Andere onderzoekers identificeren motieven zoals het helpen van vrienden of collega's (Griffin & Mopez, 2005, p. 996; Morrison, 2006), voordeel voor de organisatie (Griffin et al., 2005, p. 996; Umphress & Bingham, 2011, p. 622), verstoring van de organisatie en vergelding (Griffin et al., 2005, p. 996), efficiëntere uitvoering van het werk (Morrison, 2006) en betere service naar klanten (Morrison, 2006). Griffin et al. (2005, p. 996) stellen dat elk gedrag meestal zelfs ingegeven is door verschillende motivaties. Gegeven dat het doel in dit onderzoek is om een zo breed mogelijke definitie op te stellen, wordt er niet naar specifieke motieven gerefereerd. De definitie zal bijgevolg toelaten om andere motieven dan schade berokkenen of financieel gewin te bestuderen.

2.2.3 Timing

Een volgend discussiepunt betreft de timing van het gedrag. Nemen we enkel gedrag dat binnen de organisatie gesteld wordt op in de definitie van OWG? Of eerder gedrag gesteld tijdens de uitoefening van het werk? Of nemen we ook gedrag dat gesteld wordt buiten de werkuren op in de definitie? In

overeenstemming met Robinson & Bennett (1997) zal in dit onderzoek OWG niet beperkt worden tot gedrag binnen de organisatie. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld geld of gunsten aanvaard buiten de organisatie om iets te doen of na te laten tijdens de uitoefening van het werk, wordt dit beschouwd als OWG. Het gebruikte criterium in dit onderzoek is 'gerelateerd zijn aan het werk'. Dit houdt in dat ook gedrag buiten de werkuren onder de definitie van OWG kan vallen. Huberts, Pijl & Steen (1999) nemen bijvoorbeeld ook deviant gedrag van ambtenaren in hun privétijd op in hun conceptualisering van integriteitsschending. Dit zou het vertrouwen van burgers in de overheid immers kunnen schaden. Dergelijk gedrag valt dus ook binnen de definitie van OWG in dit onderzoek.

2.2.4 Doelwit van het gedrag

Een vierde keuze die gemaakt kan worden bij de definiëring van OWG betreft het doelwit van het gedrag en gaat over de vraag *'Op wie is het gedrag gericht?'* (Robinson & Greenberg, 1998, p. 7).

We kunnen 5 doelwitten onderscheiden:

1. de organisatie,
2. andere werknemers van de organisatie,
3. buitenstaanders, zoals leveranciers of klanten,
4. de dader zelf,
5. en de samenleving als geheel.

Verschillende onderzoekers van OWG of gerelateerde concepten stellen dat OWG gericht kan zijn op de organisatie zelf (target 1) en/of haar leden (target 2) (Baron et al., 1996, p. 161; Giacalone & Greenberg, 1997, p. vii; Robinson & Greenberg, 1998a, p. 8; Skarlicki & Folger, 1997, p. 434; Bennett & Robinson, 2000, p. 349). Robinson & Bennett (1998) tonen bijvoorbeeld een empirisch onderscheid aan tussen organisationele deviantie (waarbij het doelwit de organisatie is) en persoonlijke deviantie (waarbij andere werknemers van de organisatie het doelwit vormen). Sommige auteurs verwijzen ook naar andere doelwitten. O'Leary et al. (1996) nemen bijvoorbeeld schadelijk gedrag naar buitenstaanders toe op, Folger & Baron (1996) nemen gedrag dat schade berokkent aan ex-collega's op en Giacalone & Greenberg (1997) focussen ook op gedrag dat schadelijk is voor de stakeholders van de organisatie (target 3).

Een doelwit dat vaak vergeten wordt is de dader zelf (target 4). Griffin et al. (1998) maken een onderscheid tussen twee grote groepen van dysfunctioneel gedrag: gedrag dat schadelijk is voor de organisatie en gedrag dat schadelijk is voor het welzijn van individuen. Gedrag dat schade aan de dader zelf berokkent is een subcategorie van deze laatste groep. Voorbeelden zijn alcoholgebruik, druggebruik, roken, onveilige werkpraktijken enz. Ten slotte kan ook de samenleving als geheel het doelwit zijn van OWG (target 5). Voor Robinson & Bennett (1995, p. 556), is het dat doelwit dat het verschil definieert tussen de studie van werkplaats-deviantie enerzijds en de studie van ethiek anderzijds, waarbij de eerste focust op gedrag dat schadelijk is voor de organisatie en de laatste op gedrag dat schade berokkent aan de samenleving (Lewis, 1985). Gegeven dat we OWG zo breed mogelijk willen definiëren, worden alle vijf doelwitten opgenomen in de definitie van OWG.

2.2.5 Aard van het gedrag

De vijfde keuze die onderzoekers kunnen maken in het definiëren en conceptualiseren van OWG, betreft de aard van het gedrag (Robinson & Greenberg, 1998, p. 9): *Over welke gedragingen gaat het?* De meeste definities van OWG en gerelateerde concepten verwijzen naar de overtreding van normen of regels (Robinson et al., 1995, p. 556; Treviño, 1992, p. 648; Vardi et al., 1996, p. 151; Huberts, Maesschalck, & Jurkiewicz, 2008, p. 254). De definities verschillen wel naar de bron van die normen en regels.

Sommige onderzoekers gebruiken de **schending van wetten** als ankerpunt voor hun definitie. Friedrichs (2002, p. 243) gebruikt bijvoorbeeld de term '*workplace crime*' om te verwijzen naar conventionele vormen van criminaliteit die gesteld worden op de werkplaats. 'Occupational crime' definieert Friedrichs als "*illegal and unethical activities that are committed in the context of the legitimate occupation*" (Friedrichs, 2002, p. 243)

Andere auteurs verwijzen naar gedrag dat **organisationale normen** schendt. Zoals reeds aangehaald, beperken Robinson & Bennett (1995, p. 556) de studie van werkplaats-deviantie op die manier tot de schending van organisationale normen. Ze contrasteren, zich baserend op Lewis (1985), dat met 'onethisch gedrag', wat breder wordt ingevuld als gedrag dat ingaat tegen het recht of

andere maatschappelijke normen die bepalend zijn in de beoordeling van de aanvaardbaarheid van het gedrag. Niet alle auteurs volgen echter dit onderscheid. Vardi & Wiener (1996, p. 151) bijvoorbeeld definiëren *'organisational misbehaviour'* als *'violating either core organisation norms or societal norms'*.

Voor de definitie in dit onderzoek wordt een brede visie genomen en zal verwezen worden naar de schending van **legitieme maatschappelijke morele normen** (cf. Lasthuizen et al., 2011, p. 387; Jones, 1991, p. 367). Dit zorgt voor een meer algemeen ankerpunt en maakt de vergelijking van organisaties eenvoudiger. Het maakt ook de situatie waarin organisaties normen hebben die afwijken van de maatschappelijke normen minder problematisch voor onderzoek. De normen moeten niet alleen maatschappelijk gedragen, maar ook legitiem en moreel zijn. 'Moreel' in onze definitie verwijst naar het goede, juiste, wat hoort en niet hoort (Lasthuizen et al., 2011, p. 387). Door 'moreel' toe te voegen willen we duidelijk maken dat andere normen (bv. esthetische) niet onder onze definitie van OWG vallen; 'legitiem' verduidelijkt dat de normen in overeenstemming met democratische waarden zoals vrijheid en rechtvaardigheid moeten zijn. Niettemin lossen deze verduidelijkingen niet alle problemen op. Er blijven een aantal vragen bestaan. Wat is 'maatschappelijk'? Verwijst dit naar een bepaalde regio, een land of continent? Wat zijn morele normen? Verwijst dit enkel naar gecodificeerde normen of ook naar ongeschreven normen? Sommige standaarden van goed gedrag worden wel algemeen aanvaard, maar zijn niet formeel neergeschreven (Treviño & Nelson, 2011, pp. 20-21). De studie van OWG moet zich verhouden met deze en vele andere moeilijke normatieve vragen. De meeste onderzoekers kiezen voor een pragmatische houding. Sommige maken bijvoorbeeld een onderscheid tussen een grijze en zwarte zone in werkplaats-deviantie (Directie Preventie, 1998; Lascoumes & Tomescu-Hatto, 2008). De grijze zone verwijst dan naar meer twijfelachtig gedrag die afhankelijk van de omstandigheden als aanvaardbaar of niet worden beschouwd. De zwarte zone verwijst naar werkelijk crimineel gedrag dat niet gerechtvaardigd kan worden. Dit thema zal verder nog aan bod komen.

2.2.6 Gevolgen

Verschillende conceptualiseringen van OWG en gerelateerde concepten focussen op de gevolgen van het gedrag. Deze keuze betreft gelijkaardige aspecten als de dimensie 'motieven en intentionaliteit', maar in dit geval betreft het het eigenlijke effect en niet de intentie. De meeste definities betreffen enkel negatieve gevolgen, waarbij vaak verwezen wordt naar schade of de mogelijkheid tot schade (Robinson & Greenberg, 1998, p. 10). Sommige studies verwijzen ook naar de ernst van de gevolgen. Robinson & Bennett (1995), bijvoorbeeld, maken een onderscheid tussen lichte en ernstige gevolgen.

Het is interessant erop te wijzen dat Vardi & Wiener (1996) ook positieve gevolgen opnemen in hun definitie van 'organisational misbehaviour'. Zoals hoger toegelicht definiëren Vardi & Wiener (1996, p. 151) '*organisational misbehaviour*' als '*violating either core organisation norms or societal norms*'. Bij de verdere conceptualisering van het concept maken zij een onderscheid tussen drie types van 'organisational misbehaviour': (a) OMB Type S, wangedrag dat erop gericht is zichzelf te bevoordelen; (b) OMB Type D, wangedrag dat erop gericht is schade te berokken; en ten slotte (c) OMB Type O, wangedrag dat erop gericht is de organisatie te bevoordelen. Gedrag kan dus positieve gevolgen hebben voor de organisatie en tegelijkertijd negatieve gevolgen voor de maatschappij als geheel. In de typologie die in dit onderzoek wordt ontwikkeld, wordt dit type van gedrag 'organisatiefetisjisme' genoemd (zie 2.5.5, p. 65). Dit is een type dat meer en meer aandacht in de wetenschappelijke literatuur krijgt (bv. Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010; Umphress et al., 2011; Richards, 2008; Maesschalck, 2004b; Vardi et al., 1996; Galperin, 2003). In dit onderzoek wordt gefocust op gedrag met zowel lichte als zware schendingen en met zowel positieve als negatieve gevolgen.

2.3 Naar een werkdefinitie van onethisch werknemersgedrag

Bovenstaande analyse toont aan dat geen van de bestaande definities voldoende breed is, consistent met de meeste literatuur, empirisch onderzoek toelaat, én een positie neemt op de belangrijkste dimensies die hoger werden beschreven. In dit deel zal daarom een nieuwe definitie worden voorgesteld.

Wat betreft de eigenlijke term, werd in dit onderzoek gekozen voor ‘onethisch werknemersgedrag’, aangezien deze benaming het fenomeen dat we willen definiëren op accurate wijze beschrijft (Gerring, 1999, p. 369). Door gebruik te maken van de term ‘onethisch gedrag’ verwijzen we naar het ethisch perspectief en gaan we dus verder dan het werkplaats-deviantie perspectief. We gebruiken ‘werknemer’ om te verwijzen naar een persoon die werkt voor een andere persoon of een organisatie uit de private of publieke sector. Hierdoor wordt het concept duidelijk onderscheiden van gerelateerde concepten zoals ‘organisatiecriminaliteit’ (waar de organisatie de dader is) of ‘witteboordencriminaliteit’ (waar de focus ligt op één type van werknemers).

‘Onethisch werknemersgedrag’ wordt hier gedefinieerd als:

1. *elk intentioneel gedrag*
2. *van een werknemer*
3. *dat gerelateerd is aan zijn/haar werk*
4. *in strijd is met legitieme maatschappelijke morele waarden en normen*
5. *en gericht is op de dader zelf, anderen binnen of buiten de organisatie, de organisatie zelf of de samenleving in zijn geheel*

Deze componenten verwijzen, hoewel in een andere volgorde, naar de keuzes die hoger werden beschreven.

Ten eerste verwijst OWG naar gedrag dat intentioneel is en niet per ongeluk wordt gesteld (cf. 2.2.2). De eigenlijke inhoud van deze intentie, m.n. de motieven, kan variëren. Werknemers kunnen bijvoorbeeld schade willen berokkenen, maar ook zichzelf of de organisatie willen bevoordelen (Griffin et al., 2005, p. 996). Ten tweede zal gefocust worden op alle individuele werknemers (cf. 2.2.1). Organisaties worden in de definitie dus niet als actoren van onethisch gedrag beschouwd. Ten derde wordt de definitie van OWG beperkt tot gedrag dat gerelateerd is aan het werk (cf. 2.2.3). Dit laat het toe om, althans

theoretisch, ook gedrag in de privétijd als OWG te beschouwen. Ten vierde is er pas sprake van OWG als het gaat om een schending van legitieme maatschappelijke morele normen (cf. 2.5). Deze keuze zorgt ervoor dat het concept duidelijk onderscheiden kan worden van de studie van werkplaatsdeviantie, die zich beperkt tot de schending van organisationele normen (Robinson et al., 1995, p. 556). Bovendien wordt expliciet verwezen naar 'legitieme' om aan te geven dat de normen in overeenstemming met democratische waarden zoals vrijheid en rechtvaardigheid moeten zijn. Met 'moreel' willen we andere normen (bv. esthetische) uitsluiten. Ten vijfde verwijst deze definitie expliciet naar verschillende doelwitten van OWG, nl. de dader zelf, anderen binnen of buiten de organisatie, de organisatie zelf en de samenleving als geheel. Dit impliceert dat buitenstaanders zoals klanten of leveranciers het doelwit kunnen zijn van OWG (cf. 2.2.4), maar ook de dader zelf. In de definitie wordt niet expliciet verwezen naar gevolgen omdat deze zeer divers kunnen zijn. Zowel lichte als zware schendingen, met positieve of negatieve gevolgen kunnen onder de definitie van OWG vallen (cf. 2.2.6). De explicitering van de gevolgen heeft dan ook weinig meerwaarde. Het niet verwijzen naar gevolgen impliceert theoretisch ook dat gedrag zonder gevolgen als OWG beschouwd kan worden.

Ter conclusie kan gesteld worden dat deze definitie zeer breed is. Dit laat de ontwikkeling van bredere, meer omvattende theorieën van OWG toe. De brede scope kan geïllustreerd worden aan de hand van drie voorbeelden. Ten eerste verwijst de definitie naar de schending van normen i.p.v. regels. Dit houdt in dat in sommige situaties het volgen van de regels als onethisch beschouwd kan worden. In dit onderzoek wordt dit gevat onder het OWG-type 'excessieve gehoorzaamheid'. Ten tweede omvat de definitie ook gedrag dat we 'organisatiefetisjisme' zullen noemen: het schenden van legitieme maatschappelijke normen om de organisatie te beschermen of te bevoordelen. Dit type gedrag wordt steeds vaker als een belangrijke type van OWG beschouwd. Ten slotte vallen ook lichte schendingen (bv. traag of slordig werken) onder de definitie van onethisch werknemersgedrag. Hoewel de term 'onethisch' zwaar kan lijken voor dergelijke schendingen, sluit dit aan bij vele bestaande definities en operationaliseringsen en onze ambitie om een brede definitie te ontwikkelen.

2.4 Classificaties van onethisch werknemersgedrag

Nadat in de vorige delen één van de centrale concepten van dit onderzoek, 'onethisch werknemersgedrag', werd afgebakend, zullen we in dit deel de verschillende manieren om OWG in te delen bespreken. Een classificatie van OWG maakt het mogelijk grote hoeveelheden data te reduceren en de brede definitie van OWG concreet te maken (Rich, 1992). Een classificatie helpt ook om de bevindingen uit verschillende onderzoekstradities die focussen op specifieke types van OWG en die onafhankelijk van elkaar werden ontwikkeld (bv. werkplaatsagressie en diefstal) samen te brengen.²¹ Er werd voor een aantal classificaties nagegaan of ze gebruikt konden worden voor dit onderzoek. De classificatie moest aan twee criteria voldoen. Ten eerste moest deze passen onder de definitie die we in 2.3 hebben voorgesteld. Dit houdt in dat de classificatie breed genoeg moet zijn om alle gedragingen die onder de definitie vallen te bevatten, maar niet breder. Ten tweede moest de classificatie ingebed zijn in een theorie die het mogelijk moest maken genuanceerde hypothesen te ontwikkelen over de impact van organisatiecultuur op OWG. Hoewel de discussie zal aantonen dat geen van de classificaties aan deze criteria voldoet, werden de classificaties wel als inspiratie gebruikt voor de ontwikkeling van een eigen typologie.

In het algemeen kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee classificatiebenaderingen (Jones & Harris, 1999, p. 252). In een eerste benadering ontwikkelen onderzoekers een classificatie voornamelijk op inductieve wijze zonder een van tevoren ontwikkeld theoretisch kader. Typisch voor deze studies is dat ze eerst een uitgebreide lijst van items die verwijzen naar specifieke gedragingen ontwikkelen. Na de meting van hun prevalentie of gelijkaardigheid, worden vervolgens statistische analyses (bv. factoranalyse of multidimensionele schaaltechnieken) gebruikt om deze lijst te reduceren tot een beperkt aantal dimensies van OWG. De tweede, meer deductieve, benadering start van een op theorie gebaseerde classificatie, die vervolgens geoperationaliseerd wordt in specifieke gedragingen en getest. Het onderscheid tussen beide benaderingen is niet eenduidig. Ze kunnen beschouwd worden als twee posities op een continuüm. In dit deel zullen we vijf bestaande

²¹ Voor een goede bespreking van de voor- en nadelen van classificaties wordt verwezen naar Bailey (1994, pp. 11-16).

classificaties²² die relatief recent werden gebruikt in kwantitatief onderzoek bespreken. We starten met de eerder inductief ontwikkelde classificaties en gaan dan verder naar de meer deductief ontwikkelde classificaties.

2.4.1 De classificatie van ‘employee deviance’ van Robinson & Bennett

Robinson & Bennett (1995) hebben op voornamelijk inductieve wijze een classificatie ontwikkeld voor ‘employee deviance’ (werknemersdeviantie). Na het definiëren van het concept voor de respondent als “*someone at work engaging in something considered to be deviant at their workplace, i.e. something that is considered to be wrong*”, vroegen ze om twee voorvallen te beschrijven van iemand op het werk die een dergelijke gedraging stelde (Robinson & Bennett, 1995, p. 558). Dit resulteerde in een lijst van items die overeenstemde met hun definitie. Nadien presenteerden ze deze lijst met gedragingen aan een andere groep respondenten met de vraag hun gelijkenissen of verschillen te bekijken. Multidimensionele schaaltechnieken op deze data resulteerde in een classificatie met twee dimensies: (1) het doelwit van de deviantie (organisatie vs. individuen) en (2) de ernst van de gevolgen (licht vs. ernstig). Deze twee dimensies verwijzen dus naar twee aspecten die hoger al werden gedefinieerd: het doelwit (cf. 2.2.4) en de aard van de gevolgen (cf. 2.2.6). Gecombineerd geven deze twee dimensies vier vormen van werknemersdeviantie (zie figuur 5, p. 55): productiedeviantie (bv. het werk vroeger verlaten), eigendomsdeviantie (bv. stelen van de organisatie), persoonlijke agressie (bv. seksuele intimidatie) en politieke deviantie (bv. roddelen).

²² In dit onderzoek wordt ‘classificatie’ onderscheiden van ‘typologie’. Een classificatie is de meest generieke term die verwijst naar het indelen van entiteiten op basis van gelijkenissen. Volgens Bailey (1994, p. 4) kan een classificatie unidimensioneel of multidimensioneel zijn. Een typologie is een specifieke vorm van classificatie die zowel multidimensioneel als conceptueel is (Bailey, 1994, p. 4). Omdat het ‘conceptuele’ aspect van een classificatie soms bediscussieerbaar kan zijn, wordt voor alle indelingen van OWG in dit deel de bredere term ‘classificatie’ gebruikt. Van sommigen kan echter gesteld worden dat ze een ‘typologie’ zijn.

Figuur 5. Classificatie van 'deviant workplace behaviour' (bron: Robinson & Bennett, 1995, p. 565)



Robinson & Bennett (2000) probeerden om deze vier categorieën in een vervolgstudie te valideren met self-report data. Ze vonden, gebruik makend van factoranalyse, ondersteuning voor het bestaan van twee families van gedragingen die verwijzen naar deviante gedragingen met gelijkaardige kenmerken en antecedenten. Na uitgebreide validering, ontwikkelden ze twee finale meetinstrumenten: de interpersoonlijke (7 items) en organisationele (12 items) deviantie schaal, die beide zowel lichte als ernstige schendingen bevatten (cf. de viervoudige classificatie) (Bennett et al., 2000, p. 360).

Het onderzoek van Robinson & Bennett (1995) is een zeer waardevolle bijdrage aan het onderzoek rond OWG en gerelateerde concepten. Ze waren de eerste die op empirische wijze categorieën van werknemersdeviantie ontwikkelden. Hoewel de classificatie inductief werd ontwikkeld, bleek het toch een middel om meer complexe theorieën van werknemersdeviantie te testen. Beide gedragsfamilies worden verondersteld veroorzaakt te worden door verschillende types van antecedenten. Situationele variabelen zouden voornamelijk organisationele deviantie beïnvloeden, terwijl individuele variabelen voornamelijk een impact zouden hebben op interpersoonlijke vormen van deviantie (Robinson et al., 1995, p. 567). Echter, omdat Robinson & Bennett (2000, p. 351) verschillende items met een lage variantie en lage inter-item correlaties uitsloten,

bevat hun meetinstrument veel van de meer ernstige en minder prevalentie types van gedrag niet, en is het daarom niet allesomvattend. Bovendien werd de classificatie ontwikkeld vanuit een '*employee deviance*'-perspectief (Robinson et al., 1995, p. 556). In hun classificatie ontbreken daarom dan ook enkele interessante gedragingen uit de ethiek-literatuur (bv. regelfetisjisme ²³, organisatiefetisjisme). Ten slotte is hun viervoudige classificatie redelijk breed, waardoor ze minder geschikt is voor het ontwikkelen van genuanceerde hypothesen.

2.4.2 De classificatie van '*deviant employee behavior*' van Gruys

Gruys (1999) volgde, net als Robinson & Bennett (1995, 2000), ook een grotendeels inductieve benadering. In een eerste stap ontwikkelde ze op basis van een literatuuranalyse een lijst van 87 deviante werkgedragingen. Vervolgens ontwikkelde ze een vragenlijst bestaande uit twee delen. In het eerste deel werd gevraagd aan respondenten om aan te geven of ze zelf bepaalde gedragingen zouden stellen (Gruys, 1999, p. 41)²⁴. In het tweede deel werd gevraagd in welke mate deze verschillende deviante gedragingen samen voorkomen (en dus of werknemers die één type gedrag stellen ook andere types zouden stellen) (Gruys, 1999, p. 38). Factoranalyse op de data van het eerste deel resulteerde in een classificatie van elf categorieën deviant werknemersgedrag: (1) diefstal en gerelateerd gedrag, (2) vernieling van eigendommen, (3) misbruik van informatie, (4) misbruik van tijd of eigendommen, (5) onveilig gedrag, (6) absentisme (7) slordigheid, (8) alcoholgebruik (9), druggebruik, (10) ongepaste verbale gedragingen en (11) ongepaste fysieke gedragingen. Multidimensionale schaaltechnieken op de data i.v.m. het samen voorkomen, suggereert dat de deviante werkgedragingen variëren op twee dimensies: een dimensie 'persoonlijk versus onpersoonlijk' en een dimensie 'taakgerelateerd versus niet-taakgerelateerd'. Multidimensionale schaaltechnieken op de data uit het eerste deel, dat ging over de intentie tot gedrag, resulteerde echter in een tweedimensionele oplossing die moeilijk te interpreteren was. Gruys (1999, p. 96) beargumenteerde dat een unidimensionele oplossing mogelijk beter bij de data paste, d.w.z. dat er in feite geen subdimensies zijn, maar slechts één algemene

²³ Hoewel Robinson & Bennett in hun studie van 1995 wel een item 'Boss following rules to letter of the law' hadden dat zij onder 'personal aggression' vatten.

²⁴ Gruys mat 'intentie tot' deviant werknemersgedrag.

dimensie 'werkplaatsdeviantie'. Deze idee, dat er slechts één dimensie bestaat, werd ook ondersteund door de factoranalyse op deze data.

De bijdrage van Gruys (1999) is interessant voor dit onderzoek om ten minste twee redenen. Ten eerste bevat de elf-dimensionele inductief ontwikkelde classificatie een variëteit aan gedragingen. Net zoals de classificatie van Robinson & Bennett (1995) kan deze gelinkt worden aan de dimensie 'doelwit' (cf. 2.4). Ten tweede bevat de classificatie van Gruys de taak-dimensie. Deze interessante dimensie is nieuw en werd niet opgenomen in het model van Greenberg & Robinson (1998). Het lijkt interessant om een onderscheid te maken in onethische gedragingen die taakgerelateerd zijn (bv. onvoldoende inzet) en gedragingen die niet taakgerelateerd zijn maar wel in het kader van de werkcontext gesteld worden (bv. verbaal geweld naar collega's).

De classificatie van Gruys (1999) heeft echter ook enkele beperkingen. Wanneer de resultaten van de analyse met multidimensionele schaaltechnieken op de data i.v.m. het samen voorkomen, worden vergeleken met de data van deel 1 i.v.m. intentie tot bepaalde gedragingen, verschillen de resultaten substantieel. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat twee verschillende dingen gemeten worden. Een ander probleem is dat theoretisch gezien sommige types in deze classificatie overlappen. Misbruik van tijd, absenteïsme en slordig werken verwijzen bijvoorbeeld allemaal naar een zekere vorm van onvoldoende inzet. Ten slotte, mist de classificatie enkele interessante gedragingen uit de literatuur (bv. regelfetisjime, organisatiefetisjime), mogelijk omdat de classificatie werd opgesteld vanuit een werknemersdeviantie-perspectief.²⁵

2.4.3 De classificatie van integriteitsschendingen van Huberts et al.

Huberts et al. (1999) ontwikkelden een classificatie bestaande uit 10 types onethisch gedrag²⁶: (1) corruptie: omkoping, (2) corruptie: favoritisme, (3) fraude

²⁵ Bij een 'employee deviance' perspectief worden organisationele normen als ankerpunt gebruikt en wordt enkel gedrag dat schadelijk is voor de organisatie of organisationele regels overtreedt, opgenomen. Wanneer 'excessieve gehoorzaamheid' de excessieve toepassing van organisationele normen betreft, kan dit gedrag positief zijn voor de organisatie, terwijl het toch een schending van maatschappelijke normen betreft. Hetzelfde geldt voor 'organisatiefetisjime', het buitensporig nastreven van organisationele belangen. Dit gedrag kan positief zijn voor de organisatie, terwijl het maatschappelijke normen schendt.

²⁶ Huberts (1998) ontwikkelde een eerste classificatie voor integriteitsschendingen binnen de politie. Deze classificatie werd later aangepast en uitgebreid (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2009, p. 388; Huberts, Pijl, & Steen, 1999).

of diefstal, (4) dubieuze giften en beloften, (5) onverenigbare functies en activiteiten, (6) misbruik van bevoegdheden (en status), (7) misbruiken van (de toegang tot) informatie, (8) omgangsvormen en bejegening, (9) wanprestatie en verspilling, en (10) wangedrag in de vrije tijd.²⁷ In een validatiestudie vonden Lasthuizen et al. (2009), gebruik makend van factoranalyse, echter 15 types integriteitsschendingen. De afbakening van het concept 'integriteitsschending' van Lasthuizen et al. (2009) is wat verschillend van de definitie die in voorliggend onderzoek werd ontwikkeld. Hun operationalisering is beperkter dan onze definitie omdat deze refereert naar ambtenaren. De brede focus waarin verschillende types gedragingen worden opgenomen is echter wel consistent met onze visie. In tegenstelling tot Robinson & Bennett (1995) en Gruys (1999) bevat de classificatie van Lasthuizen et al. (2009) ook ernstigere schendingen (die moeilijker te meten zijn) zoals corruptie en fraude. Dit kan te maken hebben met de manier waarop de integriteitsschendingen werden gemeten. Robinson & Bennett (2000) en Gruys (1999) gebruikten in hun instrument data over zelfgerapporteerde deviantie. Hun meting kan dan ook meer beïnvloed zijn door sociale wenselijkheid (Zuber & Kaptein, 2014; Moors, 2013) dan het instrument van Lasthuizen et al. (2009), waarbij proxy-data gebruikt werden (er werd niet gevraagd naar eigen gedrag maar naar gedrag in de werkomgeving). De classificatie van Lasthuizen et al. (2009) mist echter ook enkele interessante gedragingen zoals 'excessieve gehoorzaamheid' en 'organisatiefetisjisme'.

2.4.4 De classificatie van onethisch gedrag van Maesschalck

Maesschalck (2004a) ontwikkelde een classificatie voor onethisch werkgedrag gebaseerd op de ethisch klimaattypologie van Victor & Cullen (1987) (zie 1.4.2, p. 19). Maesschalck (2004a, p. 474) definieerde onethisch gedrag als *'het excessief gebruik van een waarde die benadrukt wordt in het ethisch klimaat van de organisatie'*. Op basis van deze definitie, maakt hij een onderscheid tussen negen vormen van onethisch werkgedrag (zie tabel 3, p. 59). De classificatie is gebaseerd op twee dimensies die samen negen types vormen. Ambtenaren kunnen volgens hem onethisch gedrag stellen omwille van eigenbelang (cf. 1), om het imago van de organisatie te beschermen (cf. 2), om efficiënt te kunnen werken (cf. 3), om een vriend te helpen (cf. 4), om een collega te beschermen (cf.

²⁷ Een definitie van deze types kan teruggevonden worden in tabel 57 (p. 404 e.v.).

5), om een burger te helpen (cf. 6), omdat ze in andere principes geloven (cf. 7) en omdat ze van mening zijn dat regels (cf. 8) of de wet (cf. 9) steeds gevolgd moet worden (Maesschalck, 2004b). Deze classificatie verwijst expliciet naar de motieven voor onethisch gedrag (cf. de dimensie 'motieven en intentionaliteit'), alsook naar sommige types van OWG die vaak vergeten worden in de literatuur (bv. regelnegatie, regelfetisjisme en organisatiefetisjisme). Sommige duidelijke en vaak-gemeten types van OWG zoals pesten passen echter niet goed in de classificatie (Maesschalck 2004b, p. 321). Maesschalck stelde dat deze eventueel als een subtype van de negen types kunnen beschouwd worden (bv. eigenbelang of teamfetisjisme), hoewel dit de theoretische coherentie van de classificatie vermindert. Tot op heden is de empirische validering van deze classificatie zeer beperkt.

Tabel 3. Negen types van onethisch gedrag van Maesschalck (2004b, p. 42)

Eenheid van analyse / Ethical criterium	Individueel	Lokaal	Cosmopolitisch
Egoïstisch	eigenbelang (1)	organisatiefetisjisme(2)	efficiëntie-fetisjisme (3)
Utilitaristisch	nepotisme (4)	teamfetisjisme(5)	partijdigheid (6)
Principieel	anarchie (7)	regelfetisjisme(8)	wetten-fetisjisme (9)

2.4.5 De stakeholder-classificatie van onethisch gedrag van Kaptein

Kaptein (2008a, p. 982) ontwikkelde een classificatie van OWG gebaseerd op de stakeholder-theorie. Hij maakt een onderscheid tussen vijf mogelijke doelwitten van OWG: (1) financiers, (2) klanten, (3) werknemers, (4) leveranciers en (5) de samenleving. Hij ontwikkelde tevens hypothesen over de respectievelijke antecedenten en gevolgen van deze vijf types OWG. Gedragingen die op een zelfde target gericht zijn, worden verondersteld gelijkaardige gevolgen te hebben (Kaptein, 2008a, p. 982) en gelijkaardige antecedenten (Kaptein, 2008a, p. 983). Kaptein (2008a, pp. 999-1000) vond geen indicaties om ook andere dimensies dan 'doelwit' in zijn classificatie op te nemen. Hij vond geen ondersteuning om bijvoorbeeld de dimensie ernst van deviant gedrag (licht versus ernstig) van Robinson & Bennett (1995) op te nemen. De classificatie van Kaptein (2008a) heeft drie beperkingen voor dit onderzoek. Ten eerste werd de ontwikkeling van deze typologie enkel gebaseerd op proxy-data. Verder onderzoek zou moeten onderzoeken of de classificatie ook stand houdt bij het gebruik van data over

eigen gedrag. Ten tweede is het zo dat hoewel de classificatie verschillende types gedragingen bevat, 'excessieve gehoorzaamheid' en 'organisatiefetisjisme' niet opgenomen werden. Ten slotte zijn de types zeer job-specifiek. In sommige jobs zal men bijvoorbeeld zelden geconfronteerd worden met klanten of cliënten, terwijl in andere men er dagelijks mee geconfronteerd wordt. Dit kan een verklaring zijn voor de dimensies die in deze studie werden gevonden. In die zin kan men beargumenteren dat het eerder een classificatie van jobs is, dan individueel gedrag. Om deze reden is deze classificatie niet geschikt voor de onderzoeksdoeleinden van dit project.

De slotsom is dat geen van de hoger besproken classificaties volledig aan de vooropgestelde criteria voldoet. Ten eerste past geen van deze classificaties helemaal in de ontwikkelde definitie van OWG. Het is ook duidelijk dat geen van de classificaties alle dimensies van OWG van onze definitie bevat. Ten tweede zijn slechts enkele van de bestaande classificaties theorie-gebaseerd. In het volgende deel zal daarom een nieuwe typologie worden voorgesteld. Deze zal wel sterk inspiratie halen uit de net opgesomde classificaties.

2.5 Naar een nieuwe typologie voor onethisch werknemersgedrag

2.5.1 Inleiding

Zoals hoger werd aangegeven zal de grid-group typologie en theorie niet alleen gebruikt worden voor de operationalisering van de variabele 'organisatiecultuur' maar ook voor die van de afhankelijke variabele 'onethisch werknemersgedrag'. Zoals hoger aangegeven (zie 1.5, p. 25 e.v.) voorspelt de grid-group theorie dat elk cultuurtype kan leiden tot bepaalde excessen indien deze niet gecompenseerd worden door de andere cultuurtypes. Geïnspireerd door o.m. Mars (1999), Wilderom et al. (2000) en Maesschalck (2004b) kunnen we OWG beschouwen als een exces van een cultuurtype. Dit zou leiden tot een conceptualisering van vier types van OWG, respectievelijk excessieve hiërarchie, excessief egalitarisme, excessief individualisme en excessief fatalisme. We kunnen echter ook excessen van de twee assen ('grid' en 'group') beschouwen. Theoretisch zou dit dus, net als bij cultuur, resulteren in acht grote categorieën OWG op acht posities, die visueel worden voorgesteld door acht punten in figuur

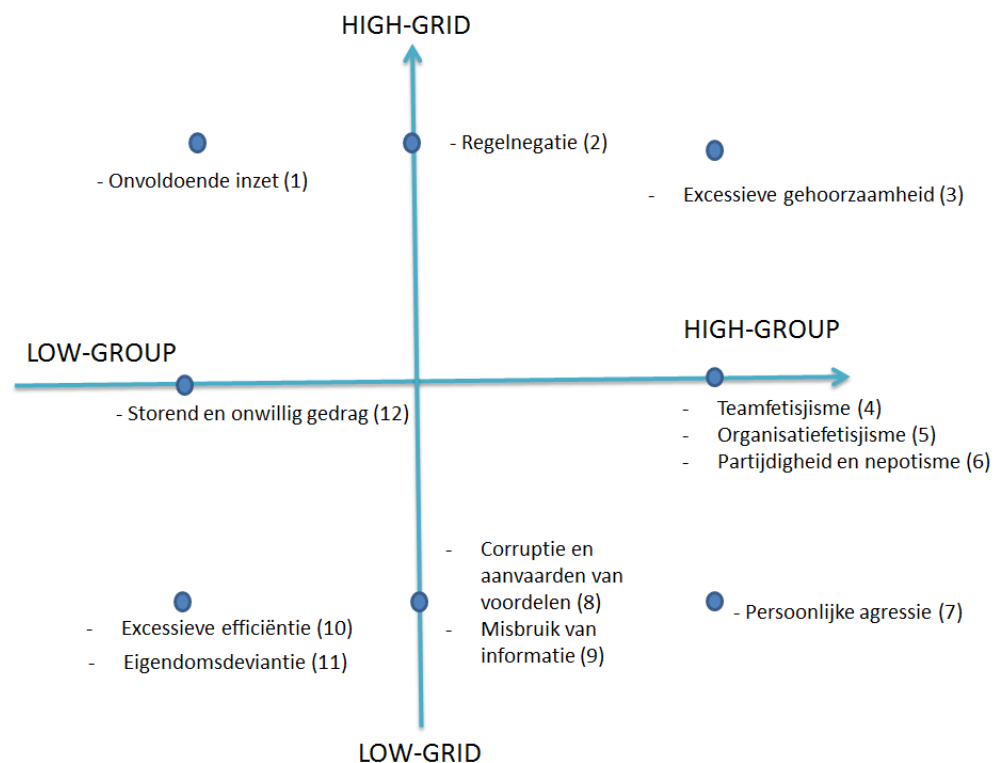
6 (de vier types en vier posities op de dimensies). Omdat getracht werd de grid-group typologie en de bestaande classificaties van OWG die hoger werden beschreven te integreren, werden echter voor sommige punten meerdere types van OWG opgenomen. Concreet werd de typologie van OWG in dit onderzoek sterk gebaseerd op de classificatie van integriteitsschendingen van Huberts et al. (zie 2.4.3, p. 57) en de classificatie van onethisch gedrag van Maesschalck (zie 2.4.4, p. 58). Dit resulteerde in een typologie van twaalf types van OWG in plaats van acht (zie figuur 6, p. 62).²⁸ Bij de conceptualisering van cultuur werd uitgegaan van de acht posities en werden cultuurdimensies waarvan verwacht werd dat ze een impact hebben op OWG op deze posities geplaatst. Bij de conceptualisering van OWG werd ook uitgegaan van de acht posities, en werden belangrijke OWG-types uit de literatuur die onder onze definitie van OWG vallen op deze acht posities gepositioneerd. Om deze reden is het aantal cultuurdimensies (achtien) en OWG-types (twaalf) niet gelijk. We zullen in wat volgt deze twaalf types OWG in wijzerzin bespreken. De discussie wordt samengevat in tabel 4 (p. 69) die een overzicht geeft van alle types en hun definitie.

Bij het conceptualiseren van OWG op basis van de grid-group theorie, staat men voor een belangrijk dilemma. Elk grid-group type kan gelinkt worden aan specifieke motieven voor OWG (cf. Mars, 1998). Een werknemer kan een collega bijvoorbeeld respectloos behandelen (cf. persoonlijke agressie) omdat het zijn/haar leven makkelijker maakt (fatalistische vorm), om een voorbeeld te stellen voor andere leden van de organisatie (hiërarchische vorm), om vooruit te geraken in de organisatie (individualistische vorm) of omdat de waarden van die persoon verschillen van de dominante waarden in de groep (egalitaristische vorm). Idealiter zou men dan voor elke concrete vorm van gedrag (bv. pesten, diefstal, misbruik van informatie) telkens de verschillende motieven moeten meten. Het is echter nog complexer omdat binnen elk cultuurtype er soms meerdere alternatieven te identificeren zijn. Deze manier van meten verhoogt dan ook sterk het aantal survey-items, en doet tegelijkertijd de prevalentie van het gedrag dalen, zoals bleek uit de eerste pilootstudie (zie 4.2.1, p. 123). Vele combinaties van types OWG en motieven voelen ook eerder artificieel aan en zijn

²⁸ Van grote betekenis is dat figuur 6 een theoretisch model betreft en geen spatiaal model. We meten in dit onderzoek twaalf types OWG die op de acht theoretische posities van het assenstelsel geplaatst worden. Statistisch gezien kunnen alle OWG-types hoog of laag scoren.

moeilijk te beantwoorden door respondenten. Om die redenen werd gekozen voor een ruwere meting van OWG die niet vraagt naar concrete motieven per gedragstype, maar de gedragstypes plaatst onder de meest voor de hand liggende van de 8 posities. Persoonlijke agressie (zie 2.5.6, p. 66) kan bijvoorbeeld als een voornamelijk egalitaristische manifestatie van OWG worden beschouwd. Niettegenstaande deze meting minder verfijnd is, is het een typisch voorbeeld van de afweging die men bij kwantitatief onderzoek moet maken tussen concreetheid en exactheid enerzijds en haalbaarheid anderzijds. Deze keuze voor een ruwere meting heeft bovendien het voordeel dat OWG-types uit de bestaande literatuur makkelijk geïntegreerd kunnen worden in de typologie, wat zowel gezichtsvaliditeit als de inbedding in de literatuur versterkt. Daarenboven is het zo dat in de meeste gevallen de types wel op één van de acht theoretische posities kunnen geplaatst worden. Persoonlijke agressie is in feite de belangrijkste uitzondering.

Figuur 6. Onethisch werknemersgedrag en de grid-group typologie



2.5.2 Onvoldoende inzet

De eerste categorie van OWG betreft 'onvoldoende inzet' (zie (1) in figuur 6, p. 62). Er wordt aangenomen dat de gedragingen die onder deze categorie vallen het excès zijn van een fatalistische cultuur. Mars (1994) beschrijft jobs met voornamelijk fatalistische interactiepatronen als 'donkey' jobs, '*characterised by both isolation and subordination*'. Hij suggereert dat absentisme een typische gedraging is in een dergelijke omgeving. In dit onderzoek wordt gekozen voor het bredere concept 'onvoldoende inzet' wat wordt gedefinieerd als het niet voldoen aan minimale prestatiestandaarden. Voorbeelden zijn traag of slordig werk leveren, te laat komen op het werk of te vroeg doorgaan zonder gerechtvaardigde reden en een langere lunchpauze nemen. Er kan verondersteld worden dat onvoldoende inzet een gevolg is van een gebrek aan coöperatie van werknemers (O'Riordan et al., 1999, p. 87; Breed, 2007, p. 71) en een strategie is om om te gaan met de machteloosheid en apathie die vervat liggen in de fatalistische cultuur (Noon & Blyton, 2007, pp. 228 - 260). 'Onvoldoende inzet' is gelijkaardig aan sommige gedragingen uit de categorie 'misbruik van tijd' en 'absentisme' van Gruys (1999) en 'onvoldoende inzet' van Mangione & Quinn (1975).

2.5.3 Regelnegatie

Het volgende type, 'regelnegatie' (zie (2) in figuur 6, p. 62) wordt een excès van een high-grid cultuur beschouwd, een cultuur waar het organisationele leven sterk bepaald wordt door regels. 'Regelnegatie', met name het uit principe negeren of actief niet volgen van wetten, regels of orders, kan een copingstrategie zijn in een dergelijke omgeving. Het type is geïnspireerd op het werk van Kohlberg m.b.t. morele ontwikkeling (zie bv. Kohlberg, 1984). Kohlberg associeert het volgen van de persoonlijke moraliteit met de hoogste niveaus van morele ontwikkeling. Het volgen van de persoonlijke moraliteit kan de vorm aannemen van regelnegatie. Echter, niet elke vorm van regelnegatie is automatisch een teken van hoge morele ontwikkeling. Stewart et al. (2001, p. 463) beargumenteren bijvoorbeeld dat in (publieke) organisaties, het niet noodzakelijk beter is om de eigen morele overtuigingen te volgen boven de regels, en dat vanuit een ethisch standpunt in sommige situaties het volgen van de regels meer opportuun is.

‘Regelnegatie’ is een OWG-type dat moeilijk te plaatsen is in de grid-group typologie. Indien het opgevat wordt als een copingstrategie, zoals in dit onderzoek, past het op de high-grid positie. Hoe meer regels er zijn, des te meer men ze kan overtreden. ‘Regelnegatie’ zou echter ook beschouwd kunnen worden als een exces van autonomie, een dimensie van een individualistische cultuur in het low-grid/low-group kwadrant (zie 1.5.2.5, p. 35). Het is echter zo dat in een low-grid/low-group cultuur er eigenlijk geen regels zijn om te overtreden. Om deze reden werd in dit onderzoek deze interpretatie dan ook niet gevolgd.

2.5.4 Excessieve gehoorzaamheid

‘Excessieve gehoorzaamheid’ (zie (3) in figuur 6, p. 62) verwijst naar het overdreven naleven van wetten, regels of orders dat negatief beoordeeld wordt door een meerderheid binnen de samenleving. Net zoals ‘regelnegatie’ kan het beschouwd worden als een strategie om om te gaan met een high-grid-cultuur. Omdat de regels en normen echter opgesteld kunnen zijn door verschillende regelgevers, inclusief de leidinggevende, wordt excessieve gehoorzaamheid specifiek als een manifestatie van een hiërarchische cultuur beschouwd en dus in de high-grid/high-group positie geplaatst. In een hiërarchie wordt niet enkel het belang van de regels en de groep benadrukt, maar is er ook hiërarchische autoriteit en een sterke organisationele stratificering. ‘Excessieve gehoorzaamheid’ sluit aan bij wat Thompson (1985, pp. 555 - 556) de ‘*ethic of neutrality*’ in de overheid noemt: de notie dat ambtenaren bevelen van hun leidinggevende en beleid van de overheidsorganisatie zonder vragen uitvoeren. Excessieve gehoorzaamheid is gelijkaardig aan ‘regelfetisjisme’ en ‘wettenfetisjisme’ (cf. Maesschalck, 2004b). Het verschil bestaat er echter in dat ‘excessieve gehoorzaamheid’ niet alleen naar het overdreven volgen van regels en wetten verwijst, maar ook van orders van leidinggevend.

‘Regelnegatie’ en ‘excessieve gehoorzaamheid’ verwijzen dus naar twee strategieën die gebruikt kunnen worden bij problematische regels. De extreme regulering in culturen die hoog scoren op ‘grid’, samen met het feit dat in de praktijk niet alles in regels gevat kan worden, creëert situaties waarin het niet duidelijk is of het al dan niet ethisch is om de regels te volgen.

2.5.5 Teamfetisjisme, organisatiefetisjisme en partijdigheid en nepotisme

De volgende drie types van OWG kunnen beschouwd worden als excessen ten gevolge van het deel uitmaken van een hechte groep. Naargelang het groepsgevoel op het niveau van het team, de organisatie of buiten de organisatie ligt, kunnen respectievelijk 'teamfetisjisme' (zie (4) in figuur 6, p. 62), 'organisatiefetisjisme' (zie (5) in figuur 6, p. 62) en 'partijdigheid en nepotisme' (zie (6) in figuur 6, p. 62) onderscheiden worden.

De eerste vorm, 'teamfetisjisme' (4), verwijst naar het buitensporig beschermen van collega's of het team ten gevolge van een fout begrepen en overdreven loyaliteit aan het team. Een voorbeeld hiervan is liegen tegen het management over illegaal of onethisch gedrag dat gesteld wordt door (een) collega(s) om deze en het team als geheel te beschermen.

Het tweede type, 'organisatiefetisjisme' (5) kan gedefinieerd worden als het schenden van legitieme maatschappelijke normen om de organisatie te beschermen of te bevoordelen. Enkele voorbeelden kunnen dit illustreren: fouten opnemen in de boekhouding van de organisatie om een vermindering van de budgetten in het volgende jaar te voorkomen (Maesschalck, 2004b, p. 42), liegen over informatie die de organisatie zou schaden maar de bredere maatschappij ten goede zou komen (Maesschalck, 2004b, p. 42), gegevens vervalsen om de kans te verhogen dat de organisatie een contract zou binnenhalen (Richards, 2008, p. 665). Zoals hoger aangegeven (cf. 2.2.6) is de idee van 'organisatiefetisjisme' niet nieuw. Galperin (2003) stelde dat deviantie niet altijd schadelijk is voor de organisatie. Vardi & Weitz (2004, pp. 33-34) verwijzen naar 'OMB type 0', "*misbehaviours that primarily intend to benefit the member's employing organisation as a whole*". Richards (2008, p. 665) gebruikt het concept '*functional misbehaviour*' om te verwijzen naar "*misbehaviour that deviates from the official script, yet leads to positive outcomes for the employer organisation*". Umphress et al. (2011, p. 622) gebruiken het concept '*pro-organisational behaviour*' om te verwijzen naar "*actions that are intended to promote the effective functioning of the organisation or its members and violate core societal values, mores, laws, or standards of proper conduct*".

Het derde type, 'partijdigheid en nepotisme' (6), verwijst naar misbruik van bevoegdheid of positie om familie, vrienden of professionele relaties te

bevoordelen. Deze categorie is gelijkaardig aan de categorie ‘favouritism’ van Lasthuizen et al. (2009). Partijdigheid en nepotisme houdt een brede interpretatie van de group-as in, aangezien de groep buiten de organisatie ligt.

2.5.6 Persoonlijke agressie

‘Persoonlijke agressie’ (zie (7) in figuur 6, p. 62) verwijst naar het op een agressieve of onaanvaardbare wijze omgaan met collega’s of individuen buiten de organisatie en kan verondersteld worden een exces te zijn van egalitarisme. Egalitarisme in een organisatie gaat vaak samen met het stellen van een sterke grens tussen leden en niet-leden (Caulkins, 1999). Dit zorgt voor een wij-zij houding en wantrouwen t.a.v. van buitenstaanders (Breed, 2007). Dit kan ervoor zorgen dat leden van een bepaalde groep of team niet-leden of collega’s die zich niet conformeren aan de groepsnormen op een agressieve of vijandige wijze zullen behandelen. Voorbeelden van persoonlijke agressie zijn pesten, racisme en discriminatie. Het OWG-type ‘persoonlijke agressie’ is gelijkaardig aan ‘*inappropriate verbal actions*’ en ‘*inappropriate physical actions*’ van Gruys (1999, p. 45).

2.5.7 Corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen en misbruik van informatie

We veronderstellen dat ‘corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen’ (verder afgekort als ‘corruptie en aanvaarden van voordelen’) en ‘misbruik van informatie’ excessen zijn van een low-grid cultuur. De eerste categorie verwijst naar het misbruik (of de schijn ervan) van bevoegdheden voor eigen gewin door het aanvaarden van voordelen (zie (8) in figuur 6, p. 62). Het gaat bijvoorbeeld om het aanvaarden van smeergeld of geschenken in ruil voor gunsten. Het verschil met ‘partijdigheid en nepotisme’ ligt in het feit dat bij deze categorie geen wederdienst gevraagd wordt aangezien de gunst gegeven wordt uit loyaliteit aan familie, vrienden of professionele relaties. De tweede categorie, ‘misbruik van informatie’ (zie (9) in figuur 6, p. 62) verwijst naar het bewust misbruiken van (toegang tot) informatie, zoals schending van regels i.v.m. geheimhouding, informatie achter houden, oneiglijk gebruik van databanken, enz.

Misbruik van informatie kan omwille van het gebrek aan supervisie en controle ontstaan in culturen die laag scoren op de grid-dimensie.

2.5.8 Excessieve efficiëntie en eigendomsdeviantie

‘Excessieve efficiëntie’ (zie (10) in figuur 6, p. 62). en ‘eigendomsdeviantie’ (zie (11) in figuur 6, p. 62) zijn types van OWG die kunnen geassocieerd worden met individualisme. Dit cultuurtype wordt gekenmerkt door autonomie, competitie en een focus op efficiëntie. ‘Excessieve efficiëntie’, ook wel efficiëntiefetisjisme genoemd (Maesschalck, 2004b), verwijst naar het overtreden of vrij interpreteren van de regels om efficiëntie (en mogelijk ook winsten) te verhogen. Het benadrukt materialistische, voordelen op korte-termijn en is dus geassocieerd met een competitieve individualistische cultuur. ‘Eigendomsdeviantie’ verwijst naar het verwerven van eigendommen van de organisatie, een collega of klant zonder toestemming. Werknemers in een individualistische cultuur moeten steeds hun beloning proberen afdwingen. Eigendomsdeviantie zou één van de manieren kunnen zijn om zichzelf een beloning toe te eigenen. Het verwijst naar gedragingen die in andere studies werden omschreven als *‘employee theft’* (Hollinger & Clark, 1983), *‘theft and related behaviour’* (Gruys, 1999) en *‘theft’* (Lasthuizen et al., 2011, p. 406).

2.5.9 Storend en onwillig gedrag

‘Storend en onwillig gedrag’ (zie (12) in figuur 6, p. 62) verwijst naar het bewust ondermijnen van de productie of dienstverlening van de organisatie. Voorbeelden zijn verspillen van materiaal van de organisatie, in gevaar brengen van collega’s door roekeloos gedrag en met de eer gaan lopen voor iemand anders’ werk. ‘Storend en onwillig gedrag’ verschilt van de dimensie ‘onvoldoende inzet’ in het feit dat het eerste verwijst naar intentioneel dysfunctioneel gedrag, terwijl het tweede verwijst naar ontoereikende werkinspanning. ‘Storend en onwillig gedrag’ kan beschouwd worden als een excès van een low-group cultuur. Er wordt verondersteld dat vooral in organisaties waarin werknemers geen deel uit maken van een groep ondermijning van de organisatie zal voorkomen. Deze categorie heeft zowel een fatalistische als individualistische manifestatie. In de individualistische manifestatie denkt men voordeel te halen uit het disruptieve

gedrag. In de fatalistische manifestatie wordt het gedrag ingegeven door wrok als gevolg van de perceptie dat individuele belangen niet behartigd worden door de organisatie.

2.6 Besluit

Nadat in hoofdstuk 1 de centrale onafhankelijke variabele 'organisatiecultuur' van dit onderzoek werd gedefinieerd en geconceptualiseerd, gebeurde in dit tweede hoofdstuk hetzelfde voor de afhankelijke variabele 'onethisch werknemersgedrag'. 'Onethisch werknemersgedrag' werd gedefinieerd als:

elk intentioneel gedrag van een werknemer dat gerelateerd is aan zijn/haar werk, in strijd is met legitieme maatschappelijke morele waarden en normen en gericht op de dader zelf, anderen binnen of buiten de organisatie, de organisatie zelf of de samenleving in zijn geheel

Deze begripsomschrijving is consistent met de meeste literatuur, laat empirisch onderzoek toe, én neemt een positie in op de belangrijkste dimensies die hoger werden beschreven. De ruime definitie werd vervolgens concreet gemaakt in een nieuwe typologie van OWG. Deze op de grid-group theorie gebaseerde typologie bevat twaalf types van OWG op acht posities. Tabel 4 (p. 69) geeft bij wijze van samenvatting een overzicht van deze types en hun definitie. Zoals hoger aangegeven bevat de lijst types die in de meeste classificaties van OWG worden opgenomen, maar ook types die minder bestudeerd worden in de literatuur zoals 'regelnegatie' en 'excessieve gehoorzaamheid'. Belangrijk is nog aan te geven dat de theoretische positionering op de acht posities een zeer strikte invulling is. In realiteit zullen de OWG-types mogelijk op tussenliggende posities in het assenstelsel gesitueerd moeten worden (zie verder).

Nu de centrale afhankelijke en onafhankelijke variabelen van dit onderzoek zijn afgebakend, zal in een volgend hoofdstuk het theoretisch kader van dit onderzoek verder worden uitgebouwd. Aan de hand van de brede literatuur over onethisch werknemersgedrag gecombineerd met de grid-group theorie wordt een theoretisch kader ontwikkeld dat de mogelijkheid geeft tot het ontwikkelen van genuanceerde hypothesen.

Tabel 4. Dimensies van onethisch werknemersgedrag en hun definitie

OWG-type	Definitie
Onvoldoende inzet	Het niet voldoen aan minimale prestatiestandaarden
Regelnegatie	Het uit principe negeren of actief niet volgen van wetten, regels of orders
Excessieve gehoorzaamheid	Het overdreven naleven van wetten, regels of orders wat negatief beoordeeld zou worden door een meerderheid binnen de samenleving
Teamfetisjisme	Het buitensporig beschermen van collega's of het team ten gevolge van een fout begrepen en overdreven loyaliteit aan het team
Organisatiefetisjisme	Het schenden van legitieme maatschappelijke normen om de organisatie te beschermen of te bevoordelen
Partijdigheid en nepotisme	Het misbruiken van bevoegdheid of positie om familie, vrienden of professionele relaties te bevoordelen
Persoonlijke agressie	Het op een agressieve of onaanvaardbare wijze omgaan met collega's of individuen buiten de organisatie
Corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen	Het misbruik – of de schijn ervan – van bevoegdheden voor privaat gewin door het aanvaarden van voordelen (bv. geschenken of diensten)
Misbruik van informatie	Het bewust misbruiken van (toegang tot) informatie
Excessieve efficiëntie	Het overtreden of vrij interpreteren van de regels om efficiëntie te verhogen
Eigendomsdeviantie	Het verwerven van eigendommen van de organisatie, een collega of klant zonder toestemming
Storend en onwillig gedrag	Het bewust ondermijnen van de productie of dienstverlening van de organisatie

Hoofdstuk 3 Een theorie over de impact van cultuur op onethisch werknemersgedrag

Verskillende onderzoekers zijn van mening dat de organisatiecontext een impact heeft op onethisch werknemersgedrag (bv. Wimbush & Shepard, 1994; Vardi, 2001, p. 325; Treviño, 1986; Boye et al., 1997). We stellen echter vast dat er weinig systematisch empirisch onderzoek is naar de hypothese dat organisatiecultuur een impact heeft op OWG. Het weinige onderzoek dat gebeurd is, focust ofwel op zeer specifieke aspecten van de organisatiecontext (bv. autonomie, machteloosheid) of focust op ethisch klimaat (Victor et al., 1987; Vaicys, Barnett, & Brown, 1996; Forte, 2004; Peterson, 2002a) of ethische cultuur (Treviño et al., 1998a; Kaptein, 2008c). Men mist dan ook kansen om aansluiting te vinden bij de inzichten uit de bredere literatuur rond organisatieklimaat en -cultuur. Bovendien is het onderzoek weinig genuanceerd. Men conceptualiseert de centrale variabelen van dit onderzoek – i.e. de ethisch context als onafhankelijke variabele (Valentine, Godkin, & Lucero, 2002) en/of OWG als afhankelijke variabele (Vardi, 2001) - vaak als iets unidimensioneel waardoor men kansen mist op genuanceerde bevindingen. In dit onderzoek zal getracht worden een antwoord te bieden op deze beperkingen.

De voorgaande hoofdstukken hebben duidelijk gemaakt hoe ‘organisatiecultuur’ en ‘onethisch werknemersgedrag’ gedefinieerd en geconceptualiseerd worden in dit onderzoek. Nu kan het **theoretisch kader** van dit onderzoek dat hoger werd geïntroduceerd verder uitgewerkt worden. Na een algemene inleiding waarin de algemene principes van het theoretisch kader geduid worden, zullen vervolgens voor elke cultuurdimensie specifieke hypothesen worden ontwikkeld op basis van de grid-group theorie.

3.1 De algemene hypothesen van het onderzoek

In hoofdstuk 1 werd de **grid-group theorie**, waarop het theoretisch kader van dit onderzoek gebaseerd is, in een notendop beschreven (zie 1.5.3, p. 37). In dit deel bouwen we verder op de drie uitgangspunten die daar kort werden behandeld. Deze kunnen toegepast worden op het verband tussen organisatiecultuur en OWG. Op basis daarvan zullen twee typehypothesen worden ontwikkeld, die de basis vormen voor de specifieke hypothesen die verder in dit hoofdstuk worden uitgewerkt voor alle achttien cultuurdimensies.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 vertrekt de grid-group theorie van **drie uitgangspunten**. Ten eerste veronderstelt men dat de aanwezigheid van een bepaald cultuurtype leidt tot bepaalde waardenovertuigingen en bijgevolg bepaalde types van gedrag (Thompson et al. 1990, p. 1-2; Hood, 1998, p. 10; Loyens, 2012, p. 66). Als de cultuur van een organisatie bijvoorbeeld sterk hiërarchisch is, dan zullen de medewerkers van die organisatie in hun dagelijks functioneren veel belang hechten aan autoriteit. Dit wordt in de grid-group literatuur de *compatibility proposition* of verenigbaarheidspropositie genoemd (Thompson et al., 1990, p. 2)²⁹. Dit uitgangspunt is niet uniek voor de grid-group theorie (Maesschalck 2004b, p. 65). Zoals hoger aangegeven (zie 1.2.1, p. 9 e.v.) is het een uitgangspunt dat veel genomen wordt in onderzoek naar (organisatie)cultuur.

Ten tweede stelt de theorie dat elk van de vier cultuurtypes constant in competitie is met de andere drie types en dat de vier types tegelijkertijd van elkaar afhankelijk zijn. Thompson et al. (1990, p. 4) noemen dit de *requisite variety proposition* of noodzakelijke variëteitspropositie.³⁰ Deze houdt in dat elk type de andere nodig heeft om zichzelf te definiëren (Maesschalck 2004b, p. 31). Toegepast op dit onderzoek betekent dit dat elk van de vier cultuurtypes mogelijk aanwezig is in een organisatie. Meestal zullen ze zelfs allemaal aanwezig zijn in een organisatie (Maesschalck 2004b, p. 31).

²⁹ Thompson et al. (1990, p. 2) noemen dit eigenlijk '*compatibility condition*'. In dit onderzoek verwijzen we, naar analogie met Maesschalck (2004b, p. 64), ernaar als '*proposition*' aangezien dit beter beschrijft wat het inhoudt in de context van dit onderzoek. Het doel is immers om empirische ondersteuning te vinden voor dit uitgangspunt.

³⁰ Thompson et al. (1990, p. 4) verwijzen eigenlijk naar dit uitgangspunt als '*the requisite variety condition*'. Net als bij de '*compatibility condition*', spreken we hier ook naar analogie met Maesschalck (2004b, p. 65) van '*requisite variety proposition*'.

Ten derde veronderstelt men dat geen van de vier cultuurtypes op zichzelf kan bestaan omdat ze alle vier kenmerken hebben die hen zelfondermijnend maken (Verweij et al., 2014, p. 85). Elk cultuurtype heeft bepaalde ingebouwde zwaktes die kunnen leiden tot excessen, tenzij ze gecompenseerd worden door de sterke punten van de andere cultuurtypes (Hood, 1998). Schwartz (1991) illustreert dit met enkele concrete voorbeelden:

Individualism would mean chaos without hierarchical authority to enforce contracts and repel enemies. To get work done and settle disputes the egalitarian order needs hierarchy, too. Hierarchies, in turn, would be stagnant without the creative energy of individualism, incohesive without the binding force of equality, unstable without the passivity and acquiescence of fatalism. (Schwartz, 1991, p. 765)

Dit uitgangspunt wordt de *socio-cultural viability proposition* of de socio-culturele levensvatbaarheidpropositie genoemd (6, 2003, p. 398) en vormt de kern van dit onderzoek. We kunnen dit uitgangspunt toepassen **op het verband tussen organisatiecultuur en OWG**. OWG kan dan beschouwd worden als een excès van een cultuurtype binnen de organisatie. De hiërarchische cultuur kan bv. leiden tot ‘excessieve gehoorzaamheid’ (het overdreven naleven van wetten, regels of orders dat negatief beoordeeld wordt door een meerderheid binnen de samenleving), maar het cultuurtype ‘individualisme’ zou dit kunnen voorkomen dankzij zijn nadruk op autonomie en zo de werknemers behoeden voor ‘excessieve gehoorzaamheid’. Er wordt verondersteld dat elk cultuurtype in een bepaalde mate aanwezig moet zijn binnen een organisatie om te kunnen compenseren voor de zwaktes van een bepaald cultuurtype. Indien dat niet het geval is, zullen die zwaktes van dat cultuurtype leiden tot OWG.

Perri 6 beargumenteert dat het moeilijk te bepalen is hoeveel van elk cultuurtype precies aanwezig moet zijn. Hij stelt daarover het volgende:

It is very difficult to know how to determine what the thresholds of adequacy or sufficiency can be, and this will have to be an area for future research and theory development. Necessarily, any social system which gives articulation to all four social solidarities cannot be institutionally consistent. Rather, the task is to create arrangements that will limit the destructive potential of the inevitable and desirable inconsistency, tension and conflict. (6, 2003, p. 402)

Het bestuderen van goede constellaties van de vier cultuurtypes is dan ook eerder iets voor kwalitatief onderzoek. Daarom wordt in dit onderzoek slechts op één aspect van de socio-cultural viability proposition gefocust. De **centrale hypothese** is:

Hoe dominanter een bepaald cultuurtype binnen een organisatie is, hoe minder de andere cultuurtypes de ingebouwde zwaktes van dat dominante type kunnen goedmaken, en dus hoe groter de kans is op de daarmee geassocieerde excessen.

Hoger werd echter aangegeven dat in dit onderzoek niet enkel de vier cultuurtypes geconceptualiseerd worden, maar ook de grid- en group-as. Dit resulteerde in **acht theoretische posities**, die vervolgens verder gepreciseerd werden in **achttien cultuurdimensies**. De net toegelichte *socio-cultural viability proposition* stelt dat alle vier cultuurtypes aanwezig moeten zijn in de organisatie en dat als één te sterk is er excessen zullen ontstaan. We veronderstellen in dit onderzoek dat dezelfde logica op deze acht posities kan toegepast worden. De centrale hypothese kan dan ook als volgt geherformuleerd worden in:

Hoe dominanter de cultuurdimensies op een bepaalde positie van het assenstelsel binnen een organisatie zijn, hoe minder de cultuurdimensies op de andere posities de ingebouwde zwaktes van die cultuurdimensies kunnen goedmaken, en dus hoe groter de kans is op de daarmee geassocieerde excessen.

Deze centrale hypothese kan eigenlijk opgesplitst worden in twee aspecten. Er kunnen voor dit onderzoek, geïnspireerd op de *socio-cultural viability proposition*, dan ook **twee typehypothesen** worden afgeleid. We lichten beide typehypothesen in wat volgt toe. Deze bespreking kan het best begrepen worden tegen de achtergrond van figuur 7 (p. 79) waarin een globale visuele voorstelling van de hypothesen wordt gegeven. De figuur geeft weer welke gemeten cultuurdimensies verwacht worden een impact te hebben op welke types van OWG.

Een eerste aspect van de centrale hypothese is de zinsnede “*hoe dominanter de cultuurdimensies op een bepaalde positie van het assenstelsel binnen een organisatie zijn, hoe groter de kans is op de daarmee geassocieerde excessen*”. Anders geformuleerd: elke cultuurdimensie zal een **versterkend effect** (of versterkende impact) hebben op het OWG-type op dezelfde positie in het assenstelsel (zie figuur 7, p. 79). Een versterkend effect wil zeggen dat een hogere score op de cultuurdimensie samengaat met een hogere score op het OWG-type. In statistische analyses wordt gesproken van een ‘positief effect’.³¹

³¹ In de context van een regressie-vergelijking $Y = a + b_1 X_1$ kan gesteld worden dat wanneer X met één eenheid stijgt, dat de voorspelde waarden van Y groter zullen worden (Mortelmans & Dehertogh, 2007, p. 21).

Elk cultuurtype zal dus leiden tot zijn eigen excessen. Ook de OWG-types op de naburige posities moeten echter meegenomen worden in de hypothese. Het betreffen immers OWG-types die corresponderen met hetzelfde cultuurtype of OWG-types die op eenzelfde hoogte op de grid- en group-as gepositioneerd zijn.

Dit leidt tot volgende eerste typehypothese:

Typehypothese A. De cultuurdimensies [op één van de acht theoretische posities] hebben een positief effect op de OWG-types [op dezelfde positie in het assenstelsel, alsook op de OWG-types op de onmiddellijk naburige posities].

We proberen typehypothese A te verduidelijken met twee voorbeelden. Figuur 8 (p. 79) illustreert deze eerste typehypothese specifiek voor de fatalistische cultuurdimensies ‘apathie’, ‘machteloosheid’, ‘onvoorspelbaarheid’ en ‘onrechtvaardigheid’. Zoals weergegeven door de volle pijlen, verwachten we dat deze vier cultuurdimensies een versterkende impact hebben op het corresponderend type van OWG, nl. ‘onvoldoende inzet’, maar ook op de onmiddellijk nabijgelegen types van OWG ‘storend en onwillig gedrag’ en ‘regelnegatie’. Deze twee OWG-types liggen immers ook in het fatalistische kwadrant. Typehypothese A kan dan ook vertaald worden naar de fatalistische cultuurdimensies wat leidt tot volgende specifieke hypothese:

Hypothese 1. De cultuurdimensies ‘apathie’, ‘machteloosheid’, ‘onvoorspelbaarheid’ en³² ‘onrechtvaardigheid’ hebben een positief effect op de OWG-types ‘onvoldoende inzet’, ‘storend en onwillig gedrag’ en ‘regelnegatie’.

Een tweede voorbeeld van typehypothese A kan gegeven worden voor de high-grid cultuurdimensies ‘supervisie’ en ‘focus op regels en procedures’. Van deze twee cultuurdimensies verwachten we, zoals weergegeven door de volle pijlen in figuur 9 (p. 81), een impact op het corresponderende OWG-type ‘regelnegatie’, maar ook op onmiddellijk naburige OWG-types ‘onvoldoende inzet’ en ‘excessieve gehoorzaamheid’. Deze laatste twee OWG-types moeten worden meegenomen omdat zij zich ook op posities bevinden die als ‘high-grid’ omschreven kunnen worden, m.n. fatalisme en hiërarchie. Er kan dan ook verwacht worden dat ‘supervisie’ en ‘focus op regels en procedures’ ook op deze types een versterkend effect hebben. Typehypothese A kan dan ook vertaald

³² In dit voorbeeld wordt ‘en’ gebruikt in de omschrijving van de hypothese. Het is echter plausibel dat niet alle cultuurdimensies een impact zullen hebben. Dit is iets dat uit de empirische resultaten zal moeten blijken. Ook in dat opzicht is het theoretisch kader eerder tentatief-explorerend.

worden naar de high-grid cultuurdimensies 'supervisie' en 'focus op regels en procedures' wat leidt tot volgende specifieke hypothese:

Hypothese 3. De cultuurdimensies 'focus op regels en procedures' en 'supervisie' hebben een positief effect op de OWG-types 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet' en 'excessieve gehoorzaamheid'.

Het tweede aspect van de centrale hypothese is de zinsnede "*hoe minder de cultuurdimensies op de andere posities de ingebouwde zwaktes van die positie kunnen compenseren*". Dit tweede aspect suggereert dat het effect van een bepaalde cultuurdimensie verminderd kan worden door het effect van de cultuurdimensies op de andere (vijf) posities. In de net toegelichte typehypothese A werd verondersteld dat cultuurdimensies op een bepaalde positie een versterkend effect hebben op OWG-types op dezelfde positie en de onmiddellijk naburige types. Dit wil zeggen dat verwacht wordt dat ze op OWG-types op drie van de acht posities een versterkend effect hebben. Van dezelfde cultuurdimensies wordt in de tweede typehypothese verondersteld dat ze een preventief effect hebben op de OWG-types op de vijf overblijvende posities. Eigenlijk gaat het in het tweede aspect van de centrale hypothese om een interactie tussen cultuurdimensies. Een sterke cultuurdimensie 'hiërarchische autoriteit' kan bijvoorbeeld leiden tot excessieve gehoorzaamheid tenzij de cultuurdimensies van de andere posities voldoende sterk zijn. Het testen van dergelijke interactie-effecten is in de context van dit onderzoek niet mogelijk omdat in dat geval een veel te groot aantal interacties getest zouden moeten worden. Daarom wordt in dit onderzoek slechts op een onderdeel hiervan gefocust, namelijk dat sommige cultuurdimensies kunnen beschermen voor de excessen van cultuurdimensies op een specifieke positie. Aangezien er, zoals hoger aangegeven, verschillende constellaties van de acht theoretische posities mogelijk kunnen zijn die beschermen voor OWG, lijkt het onwaarschijnlijk dat voor een bepaald OWG-type alle cultuurdimensies op de andere posities een preventief effect zullen hebben. Het doel is dan ook deze idee te exploreren. In die zin is dit onderzoek dus eerder tentatief-explorerend en dus theorie-ontwikkeland dan echt theorie-testend. We onderzoeken de tentatieve hypothese dat de andere cultuurdimensies een **preventief effect of geen effect** hebben. Preventief effect wil zeggen dat een hogere score op de cultuurdimensie samengaat met een lagere score op het OWG-type. In statistische analyses

wordt gesproken van een 'negatief effect'.³³ Bij geen effect kan noch een positieve noch een negatieve impact worden vastgesteld. Dit leidt tot volgende tweede typehypothese:

Typehypothese B. De cultuurdimensies [op één van de acht theoretische posities] hebben een negatief of geen effect op [alle OWG-types met uitzondering van de OWG-types op dezelfde positie in het assenstelsel en op de onmiddellijk naburige posities].

We illustreren typehypothese B opnieuw met dezelfde twee voorbeelden. Wat betreft de fatalistische cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid' verwachten we, zoals weergegeven door de pijlen in stippellijn in figuur 8 (p. 80), dat ze een preventief of geen effect hebben op alle OWG-types met uitzondering van 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag' en 'regelnegatie' (cf. typehypothese A). Typehypothese B kan dan ook vertaald worden naar de fatalistische cultuurdimensies wat leidt tot volgende specifieke hypothese:

Hypothese 2. De cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'excessieve gehoorzaamheid', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'persoonlijke agressie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie'.

Een tweede voorbeeld van typehypothese B kan opnieuw gegeven worden voor de high-grid cultuurdimensies 'supervisie' en 'focus op regels en procedures'. Van deze twee cultuurdimensie verwachten we, zoals weergegeven door de pijlen stippellijn in figuur 9 (p. 81), dat ze een preventief of geen effect hebben op alle OWG-types met uitzondering van 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet' en 'excessieve gehoorzaamheid' (die vervat waren in typehypothese A). Typehypothese B kan dan ook vertaald worden naar de high-grid cultuurdimensies 'supervisie' en 'focus op regels en procedures' wat leidt tot volgende specifieke hypothese:

Hypothese 4. De cultuurdimensies 'focus op regels en procedures' en 'supervisie' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'storend en onwillig gedrag', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie', 'persoonlijke agressie', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie'.

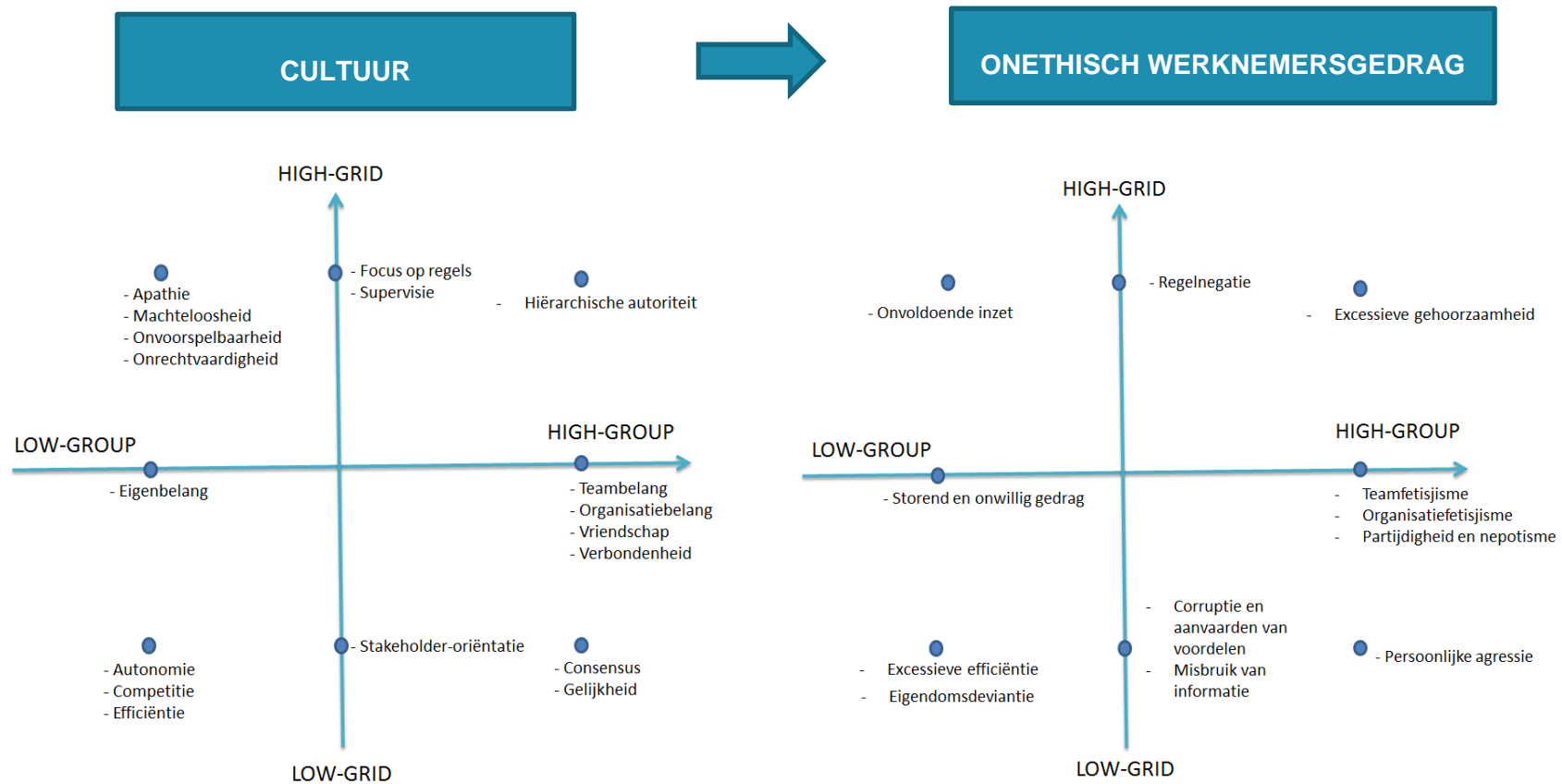
³³ In de context van een regressie-vergelijking $Y = a + b_1 X_1$ kan gesteld worden dat wanneer X met één eenheid stijgt, dat de voorspelde waarden van Y dan kleiner zullen worden (Mortelmans et al., 2007, p. 21).

Op basis van de drie uitgangspunten van de grid-group theorie, hebben we nu dus twee typehypothesen ontwikkeld. In hetgeen volgt zullen in de vorm van deze typehypothesen voor de achttien cultuurdimensies die in hoofdstuk 1 werden geselecteerd om cultuur te conceptualiseren **specifieke hypothesen** worden uitgewerkt op basis van de grid-group theorie en literatuur. Na de ontwikkeling van deze specifieke hypothesen zal een overzicht gegeven worden van bevindingen uit de bredere literatuur. Soms werd geen ondersteuning in de literatuur gevonden voor elk verband tussen een specifieke cultuurdimensie en een specifiek OWG-type. Soms worden zelfs tegengestelde bevindingen vastgesteld. In beide gevallen wordt de hypothese gebaseerd op de grid-group theorie aangehouden. Niettemin houden we deze bevindingen uiteraard in het achterhoofd bij de interpretatie van de resultaten. In die zin is het onderzoek, zoals aangehaald in de inleiding, dus ook tentatief-explorerend en dus theorie-ontwikkeland en niet alleen theorie-testend.

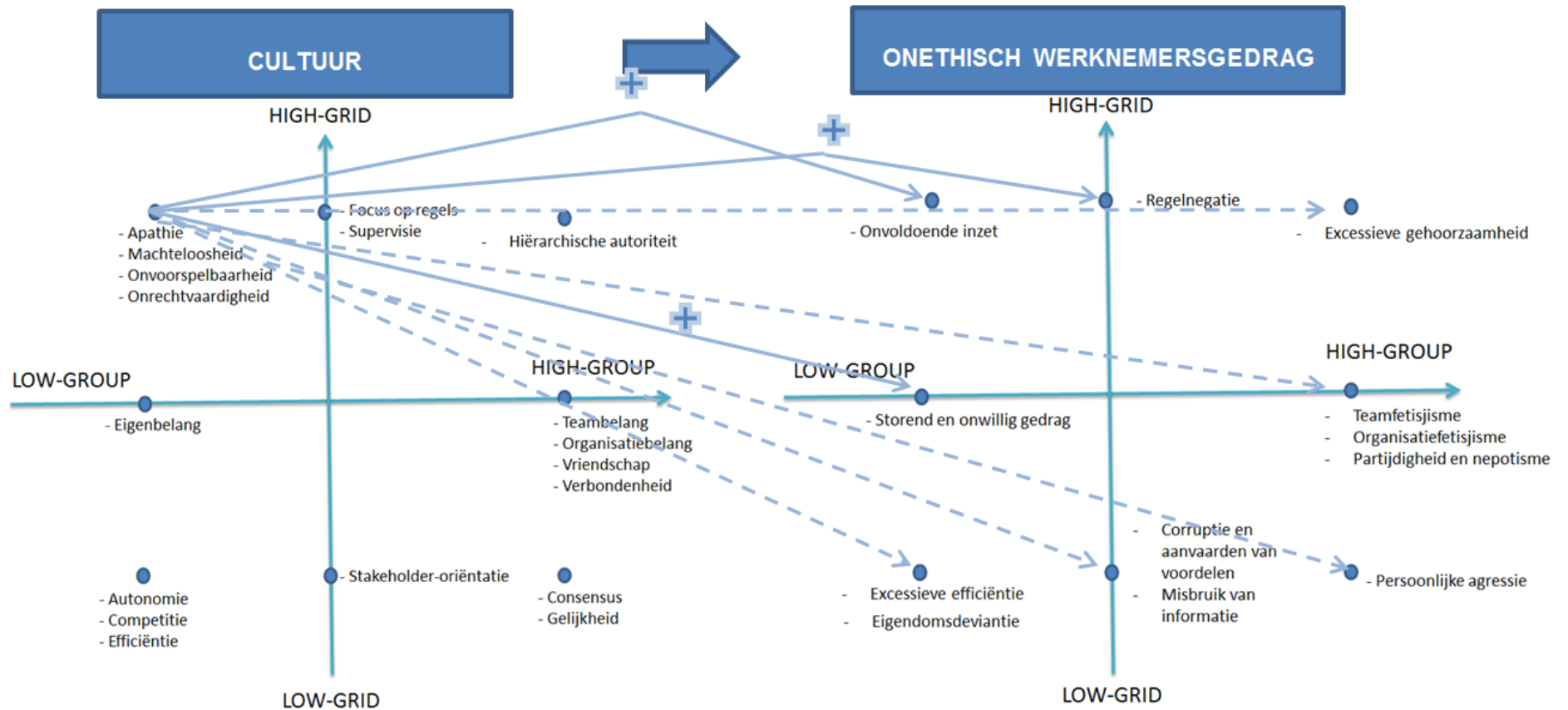
Voor enkele cultuurdimensies wordt ten slotte op basis van de literatuur een extra hypothese betreffende een interactie-effect verondersteld (cf. infra). Deze hypothesen vallen buiten de eerder vermelde typehypothesen. Er werden in dit onderzoek enkel hypothesen van dergelijke aard opgesteld indien de interactie, zoals gesuggereerd door de bredere literatuur, gevat kon worden in de grid-group theorie.

Bij de uitwerking van de specifieke hypothesen wordt in de eerste plaats gekeken naar studies die de grid-group theorie hebben toegepast. In deze literatuur verwijst men niet naar impact van de achttien dimensies die in dit onderzoek worden gebruikt om cultuur te conceptualiseren, maar wel naar de impact van één van de vier cultuurtypes (fatalisme, hiërarchie, egalitarisme of individualisme) of van een positie op de grid- of group-as. Er wordt in dit onderzoek steeds eenzelfde impact verondersteld voor de cultuurdimensies die gebruikt worden om de acht posities in dit onderzoek te conceptualiseren als in de grid-group literatuur, tenzij anders vermeld. Wanneer bijvoorbeeld in een studie wordt vastgesteld dat fatalisme leidt tot 'onvoldoende inzet', veronderstellen we in dit onderzoek dat eenzelfde effect zal uitgaan van de vier cultuurdimensies die in dit onderzoek gebruikt worden om fatalisme te conceptualiseren.

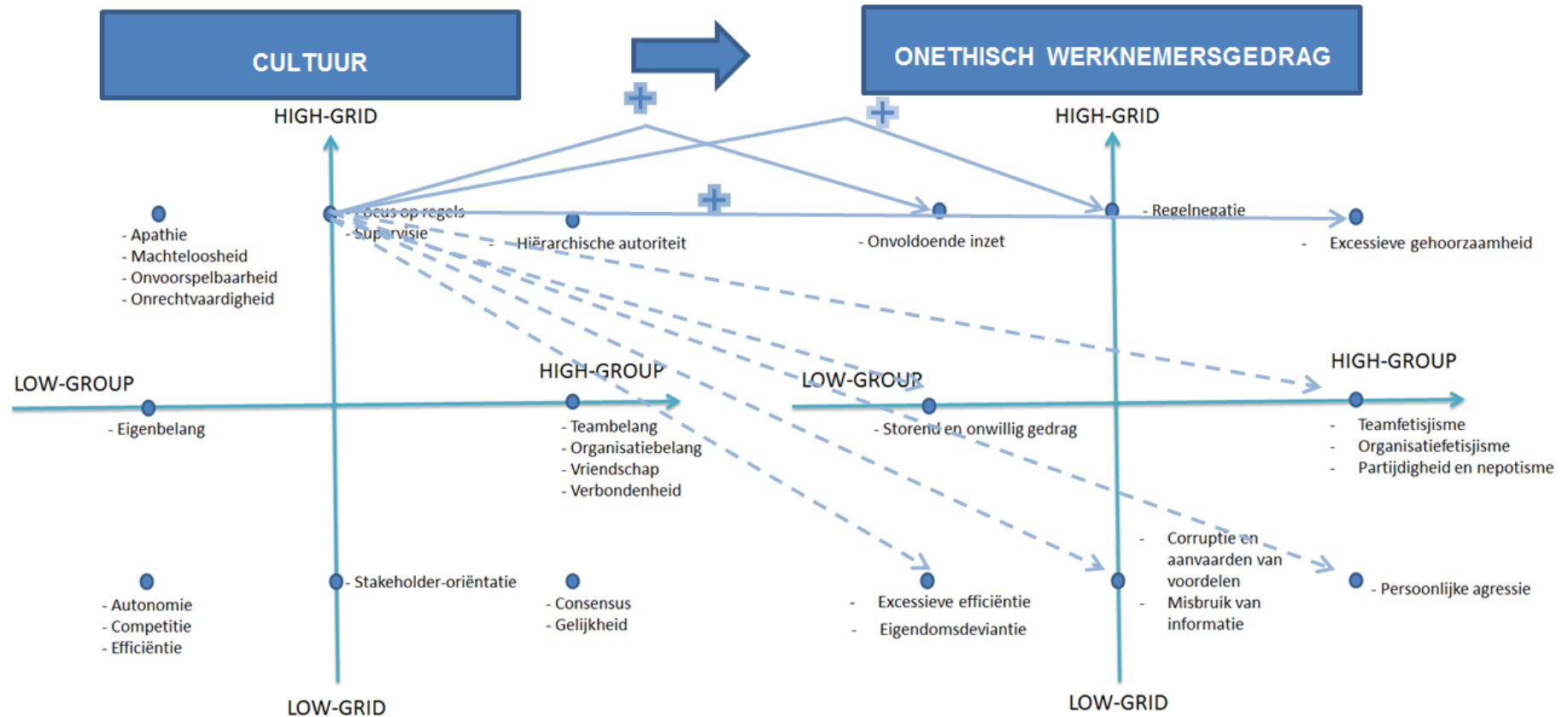
Figuur 7. Visuele voorstelling van de hypothesen



Figuur 8. Voorbeeld van specifieke hypothesen voor de fatalistische cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid'



Figuur 9. Voorbeeld van specifieke hypothesen voor de high-grid cultuurdimensies 'supervisie' en 'focus op regels en procedures'



3.2 Apathie, machteloosheid, onvoorspelbaarheid en onrechtvaardigheid

In deel 1.5.2.6 (p. 36) werd beschreven dat het high-grid/low-group cultuurtype 'fatalisme' geconceptualiseerd werd in vier cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid'. 'Apathie' is een (gedeeld) gevoel van onverschilligheid en gebrek aan enthousiasme en motivatie in een fatalistische cultuur. 'Machteloosheid' verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat men in de onmogelijkheid is om doelen te bereiken en de werkomgeving te controleren. 'Onvoorspelbaarheid' duidt op een (gedeelde) perceptie dat het verloop van het leven niet te voorzien is. 'Onrechtvaardigheid', ten slotte, verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat men oneerlijk behandeld wordt.

In dit onderzoek wordt verondersteld dat deze vier fatalistische cultuurdimensies een versterkend effect hebben op drie types van onethisch werknemersgedrag: het OWG-type op dezelfde positie in het assenstelsel 'onvoldoende inzet', alsook de OWG-types op de onmiddellijk naburige posities 'storend en onwillig gedrag' en 'regelnegatie' (zie figuur 8, p. 80).

Mamadouh (1999, p. 400) legt een verband tussen fatalisme en gedragingen die in onze typologie omschreven kunnen worden als 'onvoldoende inzet'. Ze wijst op het risico op ongeïnteresseerdheid, inactiviteit en onwil om vooruit te plannen. Ook Hood (1998, p. 28) wijst op inertie en passiviteit als zwaktes van fatalisme. Onderzoek van Mars (1994) suggereert dat zowel absenteïsme en ziekte (cf. 'onvoldoende inzet') als disruptief gedrag (cf. 'storend en onwillig gedrag') gevolgen van fatalisme kunnen zijn. Hij stelt over de rol van individuen in een fatalistische cultuur – die hij 'donkeys' noemt - het volgende:

Donkeys are in the paradoxical position of being either powerless or powerful. They are powerless if they accept the constraints they face. They can, however, be extremely powerful – in the sense of being disruptive, at least for a time – if they reject them. Resentment at the impositions caused by such jobs is common and the most typical response is to change jobs. These are, therefore occupations where high labour turnover is common, but other forms of 'withdrawal from work' such as sickness and absenteeism are also higher than normal. (Mars, 1994, p. 31).

Voor de specifieke hypothese (cf. infra hypothese 1) over de versterkende impact van de vier fatalistische cultuurdimensies op 'regelnegatie' vinden we geen expliciete ondersteuning in de grid-group literatuur. Regelnegatie gaat over het bewust niet volgen van wetten, regels of orders om voorrang te geven aan de eigen principes. Er kan verondersteld worden dat dit OWG-type een manier is van individuen om te overleven, door te proberen controle te krijgen op de sterke regelgerichtheid van een fatalistische cultuur. In die zin lijkt het op de paradox die Mars (1994) in zijn onderzoek beschreef.

Ten slotte wordt in dit onderzoek verondersteld dat de vier fatalistische dimensies een preventieve impact of geen impact hebben op de OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde of onmiddellijk naburige positie liggen. Deze hypothese lijkt contra-intuïtief, omdat de fatalistische cultuurdimensies een negatieve connotatie hebben. Men kan echter veronderstellen dat in een organisatie die bv. zeer apathisch is, dergelijke gedragingen als zinloos beschouwd worden of dat men onverschillig is voor de gevoelens en belangen van anderen. In een fatalistische cultuur zal men bijvoorbeeld geen persoonlijke agressie stellen omdat men dat nutteloos acht, of geen teamfetisjisme of organisatiefetisjisme stellen omdat men onbekommerd is voor de belangen van het team of de organisatie.

Samengevat leidt dit tot twee formele specifieke hypothesen:

Hypothese 1. *De cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid' hebben een positief effect op de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag' en 'regelnegatie'.*

Hypothese 2. *De cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'excessieve gehoorzaamheid', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'persoonlijke agressie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie'.*

In de bredere literatuur vinden we ondersteuning voor deze hypothesen.

Vooreerst kan onderzoek naar '**vervreemding**' ('*alienation*') onze hypothesen over de impact van de fatalistische cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid' onderbouwen. Srivastava (1976) deed onderzoek naar vervreemde werknemers in organisaties. Hij constateerde

dat werknemers die lager op de organisationele ladder stonden hun werk op een meer fatalistische wijze ervaarden en zich daardoor minder inzetten voor het werk (cf. 'onvoldoende inzet') (Srivastava, 1976, p. 210). Deze bevinding ligt in lijn met onze hypothese 1 (p. 83) die stelt dat een fatalistische cultuur leidt tot meer 'onvoldoende inzet'. Ook de bevindingen van Kanungo (1982, p. 5) sluiten aan bij deze hypothese. Hij stelde vast dat vervreemding bij werknemers kan leiden tot sabotage (cf. 'storend en onwillig gedrag') en absenteïsme (cf. 'onvoldoende inzet'). In veel recenter onderzoek stelden Tummers et al. (2015, p. 607-609) vast dat werkvervreemding, geoperationaliseerd als machteloosheid en gebrek aan betekenis van het werk, resulteert in minder werkinzet (cf. 'onvoldoende inzet'). Kennedy & Lawton (1996, p. 908) deden onderzoek naar de link tussen vervreemding en religiositeit enerzijds en onethisch gedrag anderzijds bij studenten in Oekraïne en de Verenigde Staten. Zij vonden beperkte bevestiging voor hun hypothese die stelde dat individuen die vervreemd zijn van anderen meer geneigd zijn om onethisch gedrag te stellen. Aangezien het onderzoek van Kennedy & Lawton weinig genuanceerd is in de operationalisering van de afhankelijke variabele 'onethisch gedrag' biedt ze echter slechts beperkte ondersteuning voor onze hypothesen. Ten slotte beargumenteren Noon et al. (2007, pp. 228 - 260) dat 'ontsnappingsgedrag' (cf. 'onvoldoende inzet'), en sabotage (cf. 'storend en onwillig gedrag'), twee strategieën kunnen zijn om om te gaan met de machteloosheid, zinloosheid, isolatie en zelfvervreemding (cf. Blauner, 1967) die een fatalistische cultuur kenmerken.

Daarnaast vinden we ook in de literatuur rond '*withdrawal behaviours*', een concept dat qua operationalisering aansluit bij het OWG-type 'onvoldoende inzet', ondersteuning voor onze hypothesen. Het concept omvat gedragingen als 'te laat komen', 'traagheid' en 'absenteïsme'. Carmeli (2005) onderzocht de impact van de cultuurdimensies 'job challenge', 'communication', 'trust', 'innovation' en 'social cohesiveness' op 'withdrawal behaviour'. Hij stelde vast dat een uitdagende job een preventieve impact had op absenteïsme (Carmeli, 2005, p. 189). Omgekeerd zou men dan kunnen veronderstellen dat een apathische cultuur net een versterkende impact zal hebben op absenteïsme. Travis & Mor Barak (2010, p. 188) stelden, op basis van de *social exchange theory*, als hypothese dat werknemers die het gevoel hebben dat ze betrokken worden in kritieke organisationele processen (bv. besluitvorming), zich ondersteund zullen

voelen. Dit kan vervolgens een positief effect hebben op hun mentaal welbevinden, alsook op hun werkgedrag. Zij stelden vast dat welzijnswerkers minder geneigd zijn om zich onvoldoende in te zetten (bv. nemen van langere pauzes, traag werken) als zij betrokken worden in besluitvorming. Andersom zou men dan kunnen veronderstellen dat een gebrek aan betrokkenheid bij besluitvorming, een zekere machteloosheid dus, zou leiden tot meer 'onvoldoende inzet'.

Ook de onderzoekstraditie rond onethisch werknemersgedrag levert, weliswaar beperkte, ondersteuning voor bovenstaande hypothesen. Bennett (1998) deed onderzoek naar de relatie tussen machteloosheid - een dimensie die in dit onderzoek werd toegeschreven aan fatalisme - en '*employee deviance*'. Zij stelde een versterkend effect vast van gepercipieerde machteloosheid op interpersoonlijke deviantie (deviantie gericht op personen), maar niet op organisationele deviantie (deviantie gericht op de organisatie). Het onderzoek van Bennett lijkt hypothese 2 waarin een preventieve impact van machteloosheid op persoonlijke agressie wordt verondersteld tegen te spreken. Bennett focuste echter op individuele machteloosheid. Mogelijk heeft gedeelde machteloosheid als aspect van cultuur een andere impact op het OWG-type. Dat zal moeten blijken uit het empirisch onderzoek.

Daarbij aansluitend vinden we beperkte ondersteuning voor onze hypothesen in onderzoek naar de impact op individueel niveau van de verklarende variabele '*locus of control*' op OWG. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen twee vormen van *locus of control*. Bij een 'externe' *locus of control* gelooft een individu dat zijn leven bepaald wordt door zijn omgeving, het lot, toeval of andere mensen. Bij een 'interne' *locus of control* gelooft een individu dat hij zijn eigen leven bepaalt (Treviño & Youngblood, 1990, p. 610). De externe *locus of control* vertoont, weliswaar op individueel niveau, overeenkomsten met de fatalistische dimensie 'machteloosheid' (Bennett, 1998). Treviño (1986) ontwikkelde de hypothese dat individuen met een externe *locus of control* meer onethisch gedrag zouden plegen en stelt in dat kader het volgende:

An external [...] is less likely to take personal responsibility for the consequences of ethical/unethical behavior and is more likely to rely on external forces. An internal is more likely to take responsibility for consequences and rely on his or her internal determination of right and wrong to guide behaviour. (Treviño, 1986, p. 610)

Treviño & Youngblood (1990, p. 382) stelden vast dat individuen met een externe *locus of control* inderdaad meer onethische beslissingen namen dan individuen met een interne *locus of control*. Fox & Spector (1999, p. 925) toonden aan dat een externe locus of control positief gecorreleerd was met zowel ervaren frustratie als het brede concept '*counterproductive work behaviour*'. Sprung & Jex (2012, p. 282) onderzochten de rol van locus of control in de relatie tussen werkstress en *counterproductive work behaviour* en stelden enerzijds vast dat een externe *locus of control* positief gecorreleerd was met het algemene concept '*counterproductive work behaviour*', en dat de impact van stresserende factoren op *counterproductive work behaviour* groter was voor mensen met een externe *locus of control*. Deze bevindingen suggereren globaal gezien dat een externe *locus of control* leidt tot meer onethisch gedrag (Kish-Gephart et al., 2010, p. 392; O'Fallon & Butterfield, 2005). De studies zijn echter weinig genuanceerd in de afhankelijke variabele, waardoor ze op dat vlak weinig ondersteuning bieden voor de hypothesen. Ze tonen echter nogmaals aan dat het hoe dan ook interessant is om de impact van de cultuurdimensie 'machteloosheid' op verschillende types van OWG na te gaan. Perlow & Latham (1993) deden wel onderzoek naar een specifiekere afhankelijke variabele. Ze stelden een positieve impact van een externe *locus of control* op agressie bij verzorgers van mentaal gehandicapten vast. Hun bevinding spreekt hypothese 2 waarin een preventieve impact van de fatalistische cultuurdimensies (waaronder machteloosheid) op het OWG-type 'persoonlijke agressie' (cf. 2.5.6, p. 66) wordt verondersteld, tegen. Niettegenstaande de tegenstrijdige bevinding van Perlow & Latham zal in dit onderzoek toch een preventief effect van de fatalistische cultuurdimensies, in het bijzonder machteloosheid, op persoonlijke agressie worden getest om zo het op de grid-group theorie gebaseerd theoretisch kader voluit te testen.

Ten slotte biedt ook onderzoek naar de impact van '**organisational fairness**' op OWG ondersteuning voor de hypothesen. Gepercipieerde onrechtvaardigheid blijkt volgens steeds meer onderzoek een cruciale variabele te zijn in het verklaren van (verschillende types van) OWG (Treviño & Weaver, 2003). Men stelt dat hoe meer medewerkers percipiëren dat hun organisatie onrechtvaardig is, des te meer ze geneigd zullen zijn om zich op het werk onethisch te gedragen (Locke, 2000; Gilliland et al., 2001; Treviño & Weaver, 2003). Enerzijds zijn er studies die de link leggen tussen onrechtvaardigheid en algemene indices van OWG (De Schrijver, Delbeke, Maesschalck, & Pleysier, 2010; Treviño et al.,

2001). Anderzijds werd ook onderzoek gedaan naar de impact van onrechtvaardigheid op specifieke types van OWG. Vaak gaat het om gedrag dat verband houdt met onze categorieën 'onvoldoende inzet' en/of 'storend en onwillig gedrag' (bv. Cropanzano & Baron, 1991; Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002; Folger & Baron, 1996). Het empirisch onderzoek bevestigt globaal gezien hypothese 1 (p. 83) van dit onderzoek. Er werd een verband vastgesteld tussen het gevoel hebben onrechtvaardig behandeld te worden en reacties als conflict (Cropanzano et al., 1991), weerstand (Jermier, Knights, & Nord, 1994), wraak (Folger & Tesluk, 1999) en sabotage (Ambrose et al., 2002). De bevindingen van Fox et al. (2001, p. 299) en Liu & Ding (2012, p. 2721) spreken hypothese 2 (p. 83), waarin een preventieve impact van de fatalistische cultuurdimensies op 'persoonlijke agressie' wordt verwacht, opnieuw tegen. Fox et al. (2001, p. 299) deden een onderzoek naar de impact van rechtvaardigheid op *counterproductive work behaviour*. Zij stelden vast dat hoe meer medewerkers onrechtvaardig beschouwen, des te meer ze interpersoonlijke vormen van *counterproductive work behaviour* stellen. Ook Liu & Ding (2012, p. 2721) stelden een versterkende impact vast van onrechtvaardigheid op interpersoonlijke deviantie. Wat betreft de link tussen 'onrechtvaardigheid' en 'storend en onwillig gedrag' kan een verklaring gevonden worden in de '*heuristics*' theorie uit de psychologie. Van den Bos et al. (1997, p. 96-97) stellen dat werknemers hun algemene perceptie van de rechtvaardigheid van hun organisatie gebruiken wanneer ze hun relatie met hun organisatie evalueren of wanneer ze evalueren of de organisatie vertrouwd kan worden. Treviño & Weaver (2001, p. 652) baseerden zich op dat inzicht om over werknemers die hun organisatie als rechtvaardig beschouwen te concluderen: "*They will sense no need to balance the scales of justice by looking for opportunities to improve their own outcomes at the organization's expense*". In die zin kan volgens De Schrijver et al. (2010, p. 692) verondersteld worden dat werknemers die hun werkomgeving als rechtvaardig ervaren, minder geneigd zijn om te compenseren door disruptief gedrag (cf. storend en onwillig gedrag) te stellen.

We kunnen concluderen dat in het algemeen de vier cultuurdimensies van fatalisme ofwel gelinkt worden aan algemene indices van OWG, ofwel met twee specifieke types van OWG, namelijk '**onvoldoende inzet**' en '**storend en onwillig gedrag**'. Dit ligt in de lijn van onze verwachtingen op basis van de grid-group theorie (cf. specifieke hypothese 1). Wat betreft de preventieve impact van

de dimensies (cf. specifieke hypothese 2) werd echter geen bevestiging gevonden in de literatuur. Integendeel, onderzoek naar onrechtvaardigheid en locus of control suggereert een versterkende impact op persoonlijke agressie. De hypothese wordt niettemin gehandhaafd en het empirisch onderzoek zal moeten uitwijzen of de theorie moet aangepast worden.

3.3 Supervisie en focus op regels en procedures

In deel 1.5.2.1 (p. 30) werd aangegeven dat high-grid geconceptualiseerd werd in de cultuurdimensies 'supervisie' en 'focus op regels en procedures'. 'Supervisie' verwijst naar de (gedeelde) perceptie binnen een high-grid cultuur dat het werk gemonitord wordt en sterk gesuperviseerd wordt door de organisatie. 'Focus op regels en procedures' duidt op de (gedeelde) perceptie dat men in de eerste plaats de wetten, regels en procedures in overweging moet nemen bij het nemen van beslissingen.

In dit onderzoek wordt verwacht dat deze twee cultuurdimensies een versterkende impact zullen hebben op drie types van OWG, namelijk het OWG-type op dezelfde positie in het assenstelsel, i.e. 'regelnegatie', alsook de onmiddellijk naburige types 'onvoldoende inzet' en 'excessieve gehoorzaamheid'.

Wat betreft '**regelnegatie**' wordt een minder strikte interpretatie van de grid-group theorie gevolgd. Zoals hoger vermeld is de centrale hypothese gebaseerd op de idee dat wanneer een bepaalde cultuurtype te sterk is, individuen op excessieve wijze de standaarden en overtuigingen eigen aan dat type zullen toepassen, wat leidt tot onethisch werknemersgedrag. Deze redenering wordt voor 'regelnegatie' niet gevolgd. Regelnegatie is geen excessieve toepassing van regels, maar net het tegenovergestelde. Regelnegatie kan echter wel gezien worden als een gevolg van een cultuur met een te sterke regelgerichtheid. Eén van de strategieën om daarmee om te gaan is immers juist om deze te negeren. In die zin kan regelnegatie wel als een excès van een regelgerichte cultuur beschouwd worden.

Regelnegatie zou door sommige onderzoekers geïnterpreteerd kunnen worden als 'anarchie' of het ontbreken van elke geordende organisatie. In die zin zou het

als een gevolg van een sterk individualistische cultuur kunnen beschouwd worden. Loyens (2013, p. 242) stelt bijvoorbeeld:

“Undiluted individualism could, however, lead to anarchy (Schwartz 1991, p. 765) or an aggressive struggle for survival, as Thompson et al. (1990, p. 87) say: ‘Without some modicum of hierarchy to make rules and to enforce contracts, unmitigated self-regulation leads to chaos.’” (Loyens, 2013, p. 242)

In deze studie kan ‘regelnegatie’ echter niet helemaal gelijkgesteld worden aan ‘anarchie’. Immers om aan ‘regelnegatie’ te kunnen doen moet men eerst voldoende regels hebben. Dit laatste is in een individualistische cultuur niet het geval. Men zou echter wel kunnen aannemen dat medewerkers in een organisatiecultuur met sterke focus op regels en procedures slechts tegen de regels en procedures kunnen ingaan - en dus regelnegatie kunnen stellen - indien zij ook voldoende autonomie hebben, een dimensie van het individualistische cultuurtype. Een alternatieve hypothese (cf. hypothese 5 infra), op basis van de *requisite variety proposition* (zie 3.1, p. 72), zou dan ook kunnen zijn dat een combinatie van, of anders geformuleerd, een interactie tussen de dimensies ‘autonomie’, als dimensie van een individualistische cultuur (zie ook 3.8, p. 105), en ‘focus op regels en procedures’, als dimensie van ‘high-grid’, leidt tot ‘regelnegatie’. Bij een interactie-effect gaan we er in dit onderzoek dus van uit dat een combinatie van twee cultuurdimensies een rol speelt in de voorspelling van het desbetreffende OWG-type.

Verder wordt in dit onderzoek ook een versterkende impact van de twee ‘high-grid’-dimensies ‘supervisie’ en ‘focus op regels en procedures’ verwacht op ‘onvoldoende inzet’. Er kan immers worden verondersteld dat sterke supervisie en een sterke focus op regels demotiverend werkt (Maesschalck, 2005b, p. 13). Bovendien kan ook verondersteld worden dat een sterke focus op regels en procedures zal leiden tot ‘excessieve gehoorzaamheid’ omdat medewerkers dan de regels te strikt interpreteren (zie 2.5.4, p. 64). Maesschalck (2005b, p. 13; 2004b) wijst in een toepassing van de grid-group theorie in drie Vlaamse inspectiediensten op het volgende:

“Inspecteurs [...] moeten uiteraard in de eerste plaats de wet toepassen en in de meeste gevallen zal het ook duidelijk zijn wat dit betekent in de praktijk. Soms worden de inspecteurs echter met complexere situaties geconfronteerd, waar er bv. overtuigende verzachtende omstandigheden zijn of waar er sprake is van een lacune in de wet. In dergelijke situaties moeten de inspecteurs een zekere ruimte hebben om de geest van de wet te kunnen interpreteren vanuit hun ervaring en hun gedetailleerde kennis van het

concrete geval. Te veel regels zullen ertoe leiden dat in dergelijke gevallen op een al te rigide manier met het dilemma wordt omgegaan". (Maesschalck, 2005, p. 13)

Ten slotte verwachten we in dit onderzoek dat 'supervisie' en 'focus op regels en procedures' een preventieve of geen impact hebben op types van OWG die in het assenstelsel niet op dezelfde positie of de naburige punten liggen. Voor de meeste van deze OWG-types zoals 'misbruik van informatie', 'persoonlijke agressie' en 'eigendomsdeviantie' kan beargumenteerd worden dat ze enerzijds gemakkelijk via regels aan een sanctie onderworpen kunnen worden en anderzijds door supervisie onmogelijk gemaakt worden.

Dit leidt tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 3. *De cultuurdimensies 'focus op regels en procedures' en 'supervisie' hebben een positief effect op de OWG-types 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet' en 'excessieve gehoorzaamheid'.*

Hypothese 4. *De cultuurdimensies 'focus op regels en procedures' en 'supervisie' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'storend en onwillig gedrag', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie', 'persoonlijke agressie', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie'.*

Hypothese 5. *De interactie tussen de cultuurdimensies 'focus op regels en procedures' en 'autonomie' heeft een positieve impact op het OWG-type 'regelnegatie'.*

Er kunnen in de literatuur een aantal aanwijzingen gevonden worden die deze hypothesen staven.

In de OWG-literatuur wordt **supervisie** door sommige onderzoekers als een belangrijk middel beschouwd om OWG te voorkomen (Hollinger et al., 1983, p. 89; Maesschalck & Bertok, 2008, p. 53). Men stelt dan dat supervisie opportuniteiten om OWG te stellen verkleint. Er zijn echter weinig studies die een preventieve impact werkelijk empirisch vaststellen. Andere studies stellen dat supervisie OWG kan triggeren (bv. Lawrence & Robinson, 2007). Er zijn verschillende bevindingen die, in lijn van onze hypothese, suggereren dat de cultuurdimensie 'supervisie' een versterkende impact heeft op het OWG-type 'onvoldoende inzet'. Rushing (1966, p. 430) beargumenteerde dat sterke supervisie negatieve gevolgen kan hebben zoals verminderde productiviteit (cf. 'onvoldoende inzet'). Molstad (1988) stelde vast dat door sterke supervisie

werknemers verschillende strategieën ontwikkelden om hen toch een gevoel van controle te geven. Eén van die strategieën was de indruk wekken dat ze veel werk hadden zodat ze geen extra werk kregen (cf. 'onvoldoende inzet'). Ook de bevinding van Hofstede et al. (1990) ligt in lijn van hypothese 3 (p. 90). Zij stelden vast dat er minder absenteïsme (cf. 'onvoldoende inzet') is wanneer individuen de perceptie hebben dat er weinig controle is (Hofstede et al., 1990, p. 310). Hofstede et al. (1990, p. 310) stellen dan ook: "*absenteeism is evidently one way of escape from the pressure of a tightly controlled system*". Jensen & Raver (2012) legden ten slotte een verband met de brede categorie 'organisatie deviantie', waar 'onvoldoende inzet' onder gevat kan worden (cf. Robinson & Bennett, zie p. 54). Ze stelden vast dat wanneer organisaties 'self-management' promoten, maar leidinggevendens toch intens blijven controleren, dit leidt tot organisatie deviantie. Er zijn ook bevindingen die onze hypothesen niet helemaal ondersteunen. Zo deden Hollinger & Clark (1983, pp. 105-106) in hun onderzoek naar werknemers deviantie vaststellingen i.v.m. de impact van controle op diefstal die afwijken van onze hypothese. In sommige sectoren stelden ze de preventieve impact vast die wij veronderstellen; in de bouwsector stelden ze echter een versterkende impact vast. Ook Robinson & O'Leary (1998b, p. 667) vonden dat supervisie geen significante impact had op antisociaal gedrag van werknemers. Voor de hypothese dat 'supervisie' een versterkende impact heeft op 'regelnegatie' en 'excessieve gehoorzaamheid' werd geen expliciete ondersteuning gevonden in de literatuur.

Verschillende studies wijzen ook op een impact van een regelgerichte cultuur op OWG. In de meeste studies wijst men op een **preventieve impact** van een **focus op regels en procedures** op OWG. Vooral het onderzoek naar ethisch klimaat biedt ondersteuning voor hypothese 4 (p. 90). Wimbush et al. (1997b, p. 1711) stelden vast dat het ethisch klimaattype 'wetten en regels' negatief gecorreleerd was met stelen (cf. eigendomsdeviantie). Ook Peterson (2002a, p. 56) stelde eenzelfde impact vast op 'eigendomsdeviantie'. Bulutlar en Ünler Öz (2009, p. 288) vonden, in lijn met onze hypothese, dat een regelgeoriënteerd klimaat een preventieve impact heeft op pesten (cf. persoonlijke agressie).

Daarnaast wijzen sommige studies echter, in lijn met hypothese 3 (p. 90), er ook op dat een te sterke **focus op regels en procedures** een **versterkende impact** kan hebben op bepaalde types van OWG. Merton (1968) wees bijvoorbeeld op

het risico van ‘goal displacement’, waarbij de regel an sich een doel wordt. Hij stelt i.v.m. de sterke focus op regels in een bureaucratie het volgende:

Such inadequacies in orientation which involve trained incapacity clearly derive from structural sources... (1) An effective bureaucracy demands reliability of response and strict devotion to regulations. (2) Such devotion to the rules leads to their transformation into absolutes; they are no longer conceived as relative to a set of purposes. (3) This interferes with ready adaptation under special conditions not clearly envisaged by those who drew up the general rules. (4) Thus, the very elements which conduce toward efficiency in general produce inefficiency in specific instances. (Merton, 1940, p. 564).

Merton (1968, p. 239) verwijst ook naar ‘ritualism’ waarbij organisatielieden de regels volgen, niet louter om het volgen van de regels, maar om te overleven. Hij verwijst in zijn boek “*Social theory and social structure*” naar Peter Blau die stelt dat “*ritualism results not so much from overidentification with rules and strong habituation to established practices as from lack of security in important social relationships in the organization*” (Blau, 1955, geciteerd in Merton, 1968, p. 239). In die zin zou ‘excessieve gehoorzaamheid’ een gevolg kunnen zijn van zowel een hiërarchische als fatalistische cultuur. Ook Cooper (2006, pp. 176-183) en Denhardt (1988, pp. 81-91) wijzen op dergelijke mogelijk negatieve gevolgen van een te sterke focus op regels (Maesschalck, van der Wal, & Huberts, 2008, p. 166).

3.4 Hiërarchische autoriteit

Hoger (cf. 1.5.2.3, p. 33) werd aangegeven dat de hiërarchische cultuur enkel geconceptualiseerd werd in de cultuurdimensie ‘hiërarchische autoriteit’. Deze cultuurdimensie verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat er een onderscheid bestaat tussen de rol van leidinggevende en ondergeschikte. Een persoon in een leidinggevende rol wordt verwacht gezag uit te oefenen ten opzichte van de ondergeschikte, terwijl de ondergeschikte zich moet schikken naar het gezag van de leidinggevende. We veronderstellen in dit onderzoek dat deze cultuurdimensie een versterkende impact zal hebben op het OWG-type op dezelfde positie in het assenstelsel ‘excessieve gehoorzaamheid’ alsook op de onmiddellijk naburige types ‘regelnegatie’, ‘teamfetisjisme’, ‘organisatiefetisjisme’ en ‘partijdigheid en nepotisme’.

In de bijdrage van Mamadouh (1999) kan ondersteuning gevonden worden voor de versterkende impact van 'hiërarchische autoriteit' op 'excessieve gehoorzaamheid'. Zij stelt dat in een hiërarchische cultuur meer misplaatst vertrouwen in regels, autoriteit en expertise voorkomt (Mamadouh, 1999, p. 400). Er kan beargumenteerd worden dat, aangezien leidinggevenden de regels van de organisatie opstellen en orders geven, een cultuur met een sterke focus op autoriteit tot 'excessieve gehoorzaamheid' leidt (Loyens, 2013, p. 242; Hood, 1998, p. 28) (zie 2.5.4, p. 64).

Men kan ook veronderstellen dat in een cultuur met sterke hiërarchische autoriteit er meer 'regelnegatie' voorkomt. Hoewel voor deze hypothese geen expliciete ondersteuning te vinden is in de grid-group literatuur, kan beargumenteerd worden dat dit een strategie kan zijn van werknemers om, net zoals bij sterke 'focus op regels en procedures' en 'supervisie' (zie 3.3, p. 88), een gevoel van controle te krijgen in een sterk hiërarchische cultuur. Tot slot verwachten we ook een versterkende impact op 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme'. Deze hypothese is moeilijker te beargumenteren. Wat betreft organisatiefetisjisme is het wel mogelijk dat werknemers, als ondergeschikte van de organisatie, in een hiërarchische cultuur het gevoel hebben dat ze de belangen van die organisatie moeten nastreven.

Daarnaast verwachten we in dit onderzoek ook een preventieve of geen impact van 'hiërarchische autoriteit' op de OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde of naburige positie liggen, met name 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'excessieve efficiëntie', 'eigendomsdeviantie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie' en 'persoonlijke agressie'.

Samengevat leidt dit tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 6. *De cultuurdimensie 'hiërarchische autoriteit' heeft een positief effect op de OWG-types 'excessieve gehoorzaamheid', 'regelnegatie' 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme'.*

Hypothese 7. *De cultuurdimensie 'hiërarchische autoriteit' heeft een negatief of geen effect op de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'excessieve efficiëntie', 'eigendomsdeviantie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie' en 'persoonlijke agressie'.*

Als we nu kijken naar de bredere literatuur dan vinden we inderdaad verschillende bevindingen die suggereren dat 'hiërarchische autoriteit' een versterkende impact kan hebben op bepaalde types van OWG. Treviño & Weaver (2003, p. 258) stelden bijvoorbeeld vast dat in organisaties waarin het volgen van bevelen zonder vragen te stellen wordt aangemoedigd, er meer OWG is. White (1999) stelde vast dat in een militaire organisatie, werknemers een lager niveau van morele oordeelsvorming hadden dan in de samenleving in het algemeen. Zijn studie toonde tevens aan dat sterke hiërarchie een negatieve impact heeft op ethisch gedrag van individuen (White, 1999, p. 449). Deze onderzoeken zijn voor ons onderzoek echter maar van beperkt nut gezien ze de afhankelijke variabele heel breed definiëren. Er zijn wel een aantal studies die een versterkend effect specifiek op 'excessieve gehoorzaamheid' suggereren (cf. hypothese 6, p. 93). Zo werden een heel aantal psychologische experimenten uitgevoerd, waaronder de beruchte Milgram experimenten, die aangeven dat hiërarchie leidt tot conformiteit en verminderde verantwoordelijkheid (White, 1999) (cf. excessieve gehoorzaamheid). deLeon (1993, p. 295) wijst erop dat een hiërarchische structuur kan leiden tot rigiditeit en te sterke conformiteit. Archer (1999) toonde aan dat culturen met een sterk socialisatieproces en een sterke hiërarchie een groot risico vormen voor pestgedrag (cf. persoonlijke agressie). Pilch & Turska (2015, p. 85) deden een gelijkaardige vaststelling in een onderzoek naar de relatie tussen machiavelisme en organisatiecultuur enerzijds en pesten op het werk anderzijds. Zij constateerden tevens dat een hiërarchische cultuur, geoperationaliseerd op basis van het competing values raamwerk van Quinn en Rohrbaugh (1981), een versterkende impact heeft op pestgedrag.

Samenvattend stellen we dus vast dat in de literatuur de link wordt gelegd met OWG in het algemeen of twee specifieke types van OWG, namelijk overidentificatie met regels of orders (cf. 'excessieve gehoorzaamheid') en pesten (cf. 'persoonlijke agressie'). De bevindingen i.v.m. overidentificatie met regels of orders, liggen in lijn met de grid-group theorie (cf. hypothese 6). Het verband tussen hiërarchie en pestgedrag stemt niet overeen met de hypothesen, maar kan gevat worden als het gevolg van egalitaristische teams binnen een hiërarchische organisatie. In die zin kan ook de aanvullende hypothese getest worden dat een combinatie (m.n. interactie) van 'teambelang' (zie ook 3.5) en 'hiërarchische autoriteit' een versterkende impact heeft op 'persoonlijke agressie'. Dit leidt tot een bijkomende specifieke hypothese:

Hypothese 8. *De interactie tussen de cultuurdimensies 'hiërarchische autoriteit' en 'teambelang' heeft een positief effect op het OWG-type 'persoonlijke agressie'.*

3.5 Teambelang, organisatiebelang, vriendschap en verbondenheid

Hoger (zie 1.5.2.2, p. 32) werd aangegeven dat er vier dimensies geselecteerd werden om de positie 'high-group' te conceptualiseren: 'teambelang', 'organisatiebelang', 'vriendschap' en 'verbondenheid'. Met de eerste drie dimensies wordt loyaliteit aan en betrokkenheid bij de groep gemeten. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt naar verschillende niveaus van de groep: het team, de organisatie of de groep breder dan de organisatie. De laatste dimensie, 'verbondenheid', verwijst naar het gevoel dat men positieve relaties heeft met anderen binnen de organisatie en geliefd en verzorgd wordt.

Op het niveau van het team zou verwacht kunnen worden dat de cultuurdimensie 'teambelang' een versterkende impact heeft op 'teamfetisjisme'. In een cultuur die sterk scoort op de dimensie 'teambelang', vinden individuen 'teambelang' zeer belangrijk en zullen deze in extreme mate nastreven. Het gevolg daarvan is dat ze collega's of het team op excessieve wijze zullen beschermen.

Verder wordt verondersteld dat de cultuurdimensie 'organisatiebelang' een versterkend effect heeft op 'organisatiefetisjisme'. Dezelfde redenering als bij 'teamfetisjisme' kan hierop worden toegepast. In een cultuur die sterk scoort op de dimensie 'organisatiebelang' streven individuen in extreme mate het belang van de organisatie na. Er kan verondersteld worden dat dergelijke hoge betrokkenheid bij en loyaliteit aan de organisatie een versterkende impact heeft op 'organisatiefetisjisme'.

We kunnen ook veronderstellen dat een algemeen gevoel van 'verbondenheid' binnen de organisatie zowel een impact heeft op 'teamfetisjisme' als op 'organisatiefetisjisme'. Omdat men positieve relaties heeft met anderen binnen de organisatie, zal men respectievelijk het team of de organisatie willen beschermen.

Verder kan verondersteld worden dat wanneer de cultuurdimensie 'vriendschap' te sterk wordt, dit leidt tot 'partijdigheid en nepotisme'. Vriendschap verwijst naar

banden ('group') tussen werknemers en anderen ongeacht of die collega zijn of buitenstaander. Men kan dan beargumenteren dat wanneer werknemers de belangen van vrienden sterk nastreven, zij hun bevoegdheid of positie zullen misbruiken om familie, vrienden of professionele relaties te bevoordelen.

We verwachten ook een versterkende impact van 'teambelang', 'organisatiebelang', 'vriendschap' en 'verbondenheid' op de naburige OWG-types 'excessieve gehoorzaamheid' en 'persoonlijke agressie'. Wat betreft 'excessieve gehoorzaamheid' zou men kunnen veronderstellen dat het de loyaliteit aan de groep is die maakt dat medewerkers de regels blijven volgen zelfs in situaties waarin dat eigenlijk niet gepast is. Het lidmaatschap van een groep kan immers de organisationele stratificatie, en dus ook het gezag van leidinggevenden, legitimeren (Loyens, 2013, p. 241; Vaughan, 2002, p. 413; Mamadouh, 1999, p. 400). Wat betreft de impact op 'persoonlijke agressie' kan gewezen worden op het feit dat men in organisatieculturen die een sterke group-dimensie hebben alles zal doen om de groep te beschermen. Persoonlijke agressie kan een manier zijn om dat te doen. In 3.6 (p. 100) zal hierop nog verder ingegaan worden.

Tot slot kan ook een preventieve of geen impact van de high-group cultuurdimensies verwacht worden op de OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde of naburige positie liggen, met name 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'eigendomsdeviantie', 'excessieve efficiëntie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'. Dit zijn inderdaad gedragingen die in het algemeen niet in het belang van de groep zijn.

Dit leidt tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 9. *De cultuurdimensie 'teambelang' heeft een positief effect op de OWG-types 'teamfetisjisme', 'excessieve gehoorzaamheid' en 'persoonlijke agressie'.*

Hypothese 10. *De cultuurdimensie 'organisatiebelang' heeft een positief effect op de OWG-types 'organisatiefetisjisme', 'excessieve gehoorzaamheid' en 'persoonlijke agressie'.*

Hypothese 11. *De cultuurdimensie 'vriendschap' heeft een positief effect op de OWG-types 'partijdigheid en nepotisme', 'excessieve gehoorzaamheid' en 'persoonlijke agressie'.*

Hypothese 12. *De cultuurdimensie 'verbondenheid' heeft een positief effect op de OWG-types 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', partijdigheid en nepotisme', 'excessieve gehoorzaamheid' en 'persoonlijke agressie'.*

Hypothese 13. *De cultuurdimensies 'teambelang', 'organisatiebelang', 'vriendschap' en 'verbondenheid' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'eigendomsdeviantie', 'excessieve efficiëntie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'.*

Er kunnen in drie groepen literatuur aanwijzingen gevonden worden die bovenstaande hypothesen minstens gedeeltelijk staven.

Ten eerste kan de literatuur rond **ethisch klimaat** (cf. 1.4.2, p. 19) ondersteuning bieden. Zoals hoger aangehaald (cf. 1.5.2, p. 27) werden de dimensies 'teambelang', 'organisatiebelang' en 'vriendschap' van de ethisch klimaattypologie geïntegreerd in het theoretisch kader van dit onderzoek. Er zijn een aantal bevindingen die in lijn met hypothese 13 (p. 97) liggen waarin een preventieve impact van deze dimensies op bepaalde types van OWG wordt verondersteld. Peterson (2002b, p. 321) stelde bijvoorbeeld een negatief verband tussen de ethische klimaattypes 'teambelang' en 'vriendschap' enerzijds en enkele types van OWG anderzijds vast, waaronder zich ziek melden (cf. onvoldoende inzet), informatie kenbaar maken (cf. misbruik van informatie) en rapporten vervalsen (cf. misbruik van informatie). Bulutlar & Ünler Öz (2009, p. 289) stelden ook een preventieve impact vast van een 'caring' klimaat op het bewust onderwaarden van anderen (bv. moeten werken onder de competentieniveau) (cf. storend en onwillig gedrag). Er zijn echter ook aanwijzingen die hypothese 9 tot hypothese 11 (p. 96), waarin een versterkende impact van de dimensies 'teambelang', 'organisatiebelang' en 'vriendschap' wordt verwacht, staven. Bulutlar & Ünler Öz (2009, p. 289) stelden bijvoorbeeld ook vast dat een 'caring' klimaat een positieve versterkende impact had op fysieke vormen van pesten. Fysiek pesten zou dus meer voorkomen in een 'caring' klimaat. Dit is op het eerste zicht contra-intuïtief, maar ligt wel in lijn met onze hypothesen. Salin & Hoel (2011, p. 231) wijzen er in dat kader op dat vernederende toespelingen en beledigingen deel kunnen uitmaken van de socialisatie van nieuwe werknemers in de groep. Dit proces kan echter problematisch worden wanneer de 'geplaagde' werknemer zich niet kan verdedigen of het niet als een grap beschouwt. Collinson (1988, p. 197) stelt ook dat pesten gebruikt kan worden om collega's te bestraffen die de gedeelde

normen niet delen. Sommige auteurs ondersteunen ook de link met 'organisatiefetisjisme' als afhankelijke variabele. Wimbush et al. (1997a, p. 1711) stelden vast dat het instrumenteel klimaatype (een combinatie van eigenbelang en organisatiebelang) een versterkende impact had op een vignette dat in onze typologie onder 'organisatiefetisjisme' gevat zou kunnen worden.³⁴ Vardaman et al. (2014) stelden een theoretisch kader op voor onderzoek naar de impact van ethisch klimaat op '*pro-social rule breaking*', een concept ontwikkeld door Morrison (2006) dat verwijst naar het overtreden van regels ten voordele van de organisatie.³⁵ Zij stellen als hypothese dat een '*caring*'-klimaat (een combinatie van vriendschap, teambelang, stakeholder-oriëntatie en efficiëntie) een versterkende impact heeft op *pro-social rule breaking*, aangezien dit type van regelovertrekking wordt ingegeven door de intentie om de organisatie te helpen (Vardaman, Gondo, & Allen, 2014, p. 113). Hoewel Morrison (2006, pp. 13-15) verwijst naar drie vormen van regelovertrekking: (1) het overtreden van regels omwille van efficiëntie (ten voordele van de organisatie), (2) het overtreden van regels om een collega te helpen zijn/haar taken beter uit te voeren (ten voordele van de organisatie) en (3) het overtreden van regels om klanten beter te kunnen helpen (ten voordele van de organisatie), zijn de hypothesen van Vardaman et al. (2014) niet gespecificeerd naar deze drie vormen. Niettemin toont hun bijdrage wel aan dat organisatiecultuur met een sterke nadruk op het team of de organisatie een versterkende impact zou kunnen hebben op regelovertrekkingen in het belang van het team (cf. teamfetisjisme) of de organisatie (cf. organisatiefetisjisme).

Ten tweede kan ook de literatuur rond psychologische basisnoden of '*basic needs satisfaction*' (BNS) onze hypothesen staven. De betekenis van psychologische basisnoden voor de wijze waarop mensen met hun omgeving interageren, werd uitgewerkt in de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan

³⁴ Het vignette ging als volgt: *Western Industries is now so far behind in its production schedule that it is about to suffer crippling penalties from the federal government. This backup problem is largely due to the unavailability of properly inspected control mechanisms from the supplier. One way around this problem is to obtain uninspected control mechanisms from an unauthorized supplier. In fact, management has already arranged for these uninspected control mechanisms to be delivered to a post office near the plant. If these uninspected control mechanisms are installed, there is no way to know if fired missiles will hit Chicago or Moscow. Would you install the unauthorized guidance mechanisms in order to help the company avoid the crippling penalties?* (Shepard & Hartenian, 1991, p. 304)

³⁵ Morrison (2006, p. 6) definieert '*pro-social rule-breaking*' als "*any instance where an employee intentionally violates a formal organizational policy, regulation, or prohibition with the primary intention of promoting the welfare of the organization or one of its stakeholders*". Het verschilt met 'regelnegatie' in die zin dat het bij dit OWG-type gaat om het overtreden van regels omwille van eigen principes, terwijl bij *pro-social rule-breaking* gaat het om het overtreden van regels om de organisatie of de stakeholders van de organisatie te bevorderen. Het verschil ligt dus in de intentie (cf. 2.2.2, p. 45) van het gedrag.

(1989). De zelfdeterminatietheorie beschouwt de bevrediging van de aangeboren psychologische basisbehoeften aan autonomie ('*autonomy*'), verbondenheid ('*belongingness*') en competentie ('*competence*') als essentiële voorwaarden voor een optimaal functioneren van personen (Deci et al., 2001). 'Verbondenheid' en 'autonomie' (zie 3.8, p. 105) werden geïntegreerd in het theoretisch kader van dit onderzoek. Verbondenheid werd geselecteerd om egalitarisme te conceptualiseren; autonomie werd geselecteerd als cultuurdimensie van individualisme. Lian et al. (2012, p. 49) stelden, in een studie waarin de impact van *basic needs satisfaction* op organisatiedeviantie werd nagegaan dat 'verbondenheid' een significante preventieve impact heeft op organisatiedeviantie (cf. Robinson & Bennett, zie 2.4.1, p. 54). Ook Van den Broeck et al. (2014) constateerden dat frustratie van de psychologische basisnood 'verbondenheid' leidde tot organisatiedeviantie. Aangezien 'organisatiedeviantie' een brede categorie is bestaande uit gedragingen die in de typologie van dit onderzoek onder 'eigendomsdeviantie', 'onvoldoende inzet', 'misbruik van informatie' en 'storend en onwillig gedrag' gevat worden, bieden de bevindingen ondersteuning voor hypothese 13.

Ten slotte vinden we ook in onderzoek naar het verband tussen **organisational commitment** en OWG ondersteuning voor onze hypothesen. Enerzijds zijn er bevindingen die suggereren, in lijn met hypothese 13 (p. 97), dat loyaliteit aan en betrokkenheid bij de groep een **preventieve impact** heeft op bepaalde types van OWG. Zo stelde Hollinger (1986, p. 70) bijvoorbeeld vast, in een empirische toepassing van de sociale bandtheorie van Hirschi, dat de sterkte van de betrokkenheid die de werknemer had om te blijven werken voor zijn huidige organisatie een impact had op diefstal door werknemers (cf. eigendomsdeviantie). Betrokkenheid had een preventieve impact op diefstal. Ook Lipman & McGraw (1988, p. 52) constateerden dat werknemers met betrokkenheid op de organisatie op lange termijn minder geneigd waren te stelen. Betrokkenheid op de organisatie (cf. organisatiebelang) had in hun onderzoek dus een preventieve impact op stelen (cf. eigendomsdeviantie). Mulki et al. (2006, p. 1228) vonden dat werknemers met lage betrokkenheid bij de organisatie meer strategieën zoals absentisme, traag werken en te laat komen (cf. onvoldoende inzet) gebruiken. Tepper et al. (2008, p. 729) constateerden, in overeenstemming met hypothese 13 (p. 97), dat het gebrek aan 'gehechtheid aan de organisatie' van werknemers, veroorzaakt door '*abusive supervision*' van

leidinggevend, schadelijk gedrag zoals sabotage (cf. storend en onwillig gedrag), diefstal (cf. eigendomsdeviantie) en plichten ontlopen (cf. onvoldoende inzet) kan verklaren. Omgekeerd zou men dan ook kunnen veronderstellen dat een sterke gehechtheid aan de organisatie een preventieve impact heeft op dergelijk schadelijk gedrag.

Anderzijds zijn er ook studies over **commitment** die overeenkomstig hypothese 10 (p. 96) een **versterkende impact** van loyaliteit aan en betrokkenheid bij de groep op bepaalde types van OWG veronderstellen. Zo stelden Umphress et al. (2010, p. 776) vast dat identificatie met de organisatie op zichzelf geen significante impact had op pro-organizational behaviour (cf. 'organisatiefetisjisme'), maar dat het wel een impact heeft in interactie met *positive reciprocity beliefs* (de mate waarin individuen wederkerige relaties hebben), wat in dit onderzoek valt onder de cultuurdimensie verbondenheid. Ook Bradford et al. (2014) vermelden in een onderzoek naar *organizational justice* bij politieambtenaren dat over-identificatie met de organisatie tot contraproductieve vormen van regelnaleving kan leiden. Dit suggereert dat de cultuurdimensie 'organisatiebelang' een versterkend effect kan hebben op het OWG-type 'excessieve gehoorzaamheid', zoals in hypothese 10 (p. 96) inderdaad verondersteld wordt.

3.6 Consensus en gelijkheid

Zoals hoger aangegeven (zie 1.5.2.4, p. 34) wordt de egalitaristische cultuur in dit onderzoek geconceptualiseerd in de cultuurdimensies 'gelijkheid' en 'consensus'. 'Consensus' verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat bij het nemen van beslissingen men tot overeenstemming moet komen. De cultuurdimensie 'gelijkheid' duidt op de (gedeelde) perceptie dat medewerkers evenwaardig zijn. In dit onderzoek wordt verondersteld dat deze twee cultuurdimensies een versterkende impact hebben op het OWG-type op dezelfde positie in het assenstelsel, 'persoonlijke agressie', en de naburige types 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'.

Wat betreft persoonlijke agressie', stelt Loyens (2013, p. 241) dat individuen die in een egalitaristische cultuur niet helemaal in de groep passen tot zondebok gemaakt kunnen worden:

Consensus is [...] not always feasible, which could lead to deficient decision making, disruption in the group (Jensen, 1998, p. 122) or even schism (Schwartz, 1991, p. 765). Practices like scapegoating ('blaming') or removing the bad apple can also be used when group members are considered to not serve the interests of the group. (Loyens, 2013, p. 241)

Wanneer men in een egalitaristische cultuur gelooft dat een individu niet de belangen van de groep behartigt, zou deze als rotte appel uit de groep gezet worden (cf. Loyens, 2013, p. 241; Mars, 2008, p. 191).

In dit onderzoek wordt ook verondersteld dat 'consensus' en 'gelijkheid' een versterkende impact hebben op 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme' omwille van het sterke groepsgevoel in een egalitaristische cultuur. Bovendien wordt een versterkend effect verwacht op 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'. Doordat in een egalitaristische cultuur geen enkel individu het recht heeft om te zeggen wat een ander moet doen (cf. gelijkheid) en men conflicten te allen tijde tracht te vermijden (cf. consensus) (Mamadouh, 1999, p. 400), zal men ongewenste zaken, bijvoorbeeld 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie', niet aankaarten. Zo stelde Hood (1998, p. 41):

[...] institutions that are nominally controlled by a 'collegial' process in which the individual is answerable to a group, in fact degenerate into 'coexistence,' with a tendency for each of the colleagues in the group to avoid asking awkward questions about the behaviour of colleagues. (Hood, 1998, p. 41)

Ten slotte wordt verondersteld dat de egalitaristische cultuurdimensies 'consensus' en 'gelijkheid' een preventieve of geen impact hebben op de OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde of naburige positie liggen, met name 'excessieve gehoorzaamheid', 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie'.

Samengevat leidt dit tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 14. *De cultuurdimensies 'consensus' en 'gelijkheid' hebben een positief effect op de OWG-types 'persoonlijke agressie', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'.*

Hypothese 15. *De cultuurdimensies 'gelijkheid' en 'consensus' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'excessieve gehoorzaamheid', 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie'.*

In het empirisch onderzoek vinden we weinig ondersteuning voor deze twee hypothesen. Het hoger beschreven onderzoek van Collinson (1988) en Salin & Hoel (2011) ligt wel in lijn met hypothese 14 (p. 101), waarin een versterkende impact van de cultuurdimensies 'consensus' en 'gelijkheid' op het OWG-type 'persoonlijke agressie' wordt verwacht. Collinson (1988) stelt dat pesten gebruikt kan worden om collega's te bestraffen die de gedeelde normen niet delen. Salin & Hoel (2011, p. 231) wijzen erop dat vernederende toespelingen en beledigingen (cf. persoonlijke agressie) deel kunnen uitmaken van de socialisatie van nieuwe werknemers in de groep. Dit proces kan echter problematisch worden wanneer de 'geplaagde' werknemer zich niet kan verdedigen of het niet als een grap beschouwt. Pilch & Turska (2015; p. 83) constateerden in hun onderzoek echter dat een clan cultuur (zie 1.4.1, p. 16), die gekenmerkt wordt door consensus, een preventieve impact had op pestgedrag (cf. persoonlijke agressie), in plaats van een versterkende zoals hypothese 14 (p. 101) veronderstelt. Wat betreft de preventieve impact van de cultuurdimensies 'consensus' en 'gelijkheid' op de OWG-types 'excessieve gehoorzaamheid', 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie', werd in de literatuur geen expliciete ondersteuning of tegenspraak gevonden.

3.7 Stakeholder-oriëntatie

Hoger (zie 1.5.2.1, p. 30) werd een stakeholder-oriëntatie als dimensie van een low-grid cultuur geïdentificeerd. In culturen met een hoge stakeholder-oriëntatie hebben medewerkers de idee dat ze rekening moeten houden met de gevolgen van hun handelingen voor belanghebbenden buiten de organisatie (bv. klanten). Zoals hoger aangegeven, kan de low-grid dimensie 'stakeholder-oriëntatie' zowel een individualistische als een egalitaristische manifestatie hebben. In een individualistische cultuur focust men op de belangen van stakeholders omdat via hen de eigen belangen kunnen worden nagestreefd. Wat betreft de stakeholder-oriëntatie in een egalitaristische cultuur, kan gesteld worden dat er sprake kan

zijn van egalitarisme tussen werknemers en individuen buiten de organisatie wanneer de groep breed gedefinieerd wordt zodat deze ook 'klanten' bevat (Maesschalck, 2004b, p. 60).

In dit onderzoek wordt verondersteld dat een te sterke stakeholder-oriëntatie kan leiden tot de OWG-types op dezelfde positie in het assenstelsel, met name 'corruptie en aanvaarden van voordelen'³⁶ en 'misbruik van informatie', alsook de onmiddellijk naburige types 'persoonlijke agressie', 'excessieve efficiëntie', en 'eigendomsdeviantie'.

Wat betreft de versterkende impact van deze dimensie op 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie', kan verwacht worden dat in een individualistische cultuur deze twee types van OWG gesteld worden omdat indirect - via het begunstigen van stakeholders - de eigen belangen kunnen worden nagestreefd. In een egalitaristische cultuur, waarbij de groep breed wordt gedefinieerd, kan men stakeholders beschouwen als deel uitmakend van de groep. Men kan in een dergelijke cultuur zo sterk gefocust worden op de belangen van zijn stakeholders dat men andere belangen uit het oog verliest.

Er wordt ook verondersteld dat de stakeholder-oriëntatie een versterkende impact heeft op 'excessieve efficiëntie'. Een sterke stakeholder-oriëntatie wordt gekenmerkt doordat werknemers de externe belanghebbenden van de organisatie kost wat kost wil helpen. Dit kan ertoe leiden dat werknemers de doelen van de organisatie te extreem zullen nastreven en regels overtreden of vrij interpreteren om efficiëntie te verhogen. Het gaat hier echter om voordelen op korte-termijn waardoor 'excessieve efficiëntie' dus verband houdt met een individualistische cultuur. De verwachte versterkende impact van de stakeholder-oriëntatie op 'eigendomsdeviantie' en 'persoonlijke agressie' is moeilijker te beargumenteren. Omdat we het globale theoretische kader echter voluit willen testen, wordt de hypothese niettemin behouden. Het empirisch onderzoek zal moeten uitwijzen of de theorie al dan niet moet aangepast worden.

Ten slotte verwachten we ook een preventieve of geen impact van de stakeholder-oriëntatie op de OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde

³⁶ Er dient opgemerkt te worden dat er theoretisch een verschil is met de hoger beschreven dimensie vriendschap waarvan een versterkende impact op 'partijdigheid en nepotisme' verwacht wordt. Bij dit type OWG wordt geen tegenprestatie verwacht (zie 2.5.5, p. 65).

of naburige positie liggen, met name 'regelnegatie', 'onvoldoende inzet', 'excessieve gehoorzaamheid', 'storend en onwillig gedrag', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme'. Van deze types OWG kan gesteld worden dat ze niet in het belang van stakeholders worden gesteld.

Dit leidt tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 16. *De cultuurdimensie 'stakeholder-oriëntatie' heeft een positief effect op de OWG-types 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'misbruik van informatie', 'persoonlijke agressie', 'excessieve efficiëntie', en 'eigendomsdeviantie'.*

Hypothese 17. *De cultuurdimensie 'stakeholder-oriëntatie' heeft een negatief of geen effect op de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'regelnegatie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'storend en onwillig gedrag', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme'.*

We vinden in de bredere literatuur slechts een beperkt aantal studies die de link leggen tussen een stakeholder-oriëntatie en OWG. In onderzoek naar het verband tussen 'ethisch klimaat' en OWG, wordt de stakeholder-oriëntatie vaak samengenomen met andere types ethisch klimaat, waardoor het niet gebruikt kan worden om onze hypothesen te toetsen. We focussen ons hier op het beperkte onderzoek dat dit niet doet en daar is er één bevinding die onze hypothesen tegenspreekt. In tegenstelling met hypothese 16 (p. 104) stelden Wimbush et al. (1997a, p. 1711) vast dat een 'service-klimaat', dat verwant is aan onze stakeholder-oriëntatie, negatief gecorreleerd was met liegen (cf. storend en onwillig gedrag) en stelen (cf. eigendomsdeviantie). Ook Treviño et al. (1998b, p. 469) deden onderzoek naar het verband tussen een '*community focus*' klimaat en onethisch gedrag. Zij vonden geen significante impact van '*community focus*' op geobserveerd onethisch gedrag. De studie was echter weinig genuanceerd in de afhankelijke variabele (onethisch gedrag) waardoor ze op dat vlak weinig ondersteuning biedt voor de hypothesen. Daarnaast zijn er wel enkele studies die hypothese 16 (p. 104) i.v.m. de **versterkende impact** van de stakeholder-oriëntatie op bepaalde OWG-types, staven. Er kan vooreerst verwezen worden naar Freitas & Ramalho (2010, p. 164) die veronderstellen dat sterke banden met vrienden of klanten corruptie kan stimuleren. Carson (2003, p. 390) geeft aan dat de fraude en misleiding binnen Enron en WorldCom verklaard kan worden door een te sterke focus op stakeholders. Leidinggevenden rationaliseerden hun acties door te verwijzen naar de belangen van de stakeholders. O'Higgins (2006,

p. 244) geeft aan dat stakeholders met macht kunnen aanzetten tot corruptie. Ten slotte is er ook onderzoek dat hypothese 17, i.v.m. de **preventieve impact** van de stakeholder-oriëntatie op bepaalde OWG-types, staft. Peterson (2002b, p. 321) stelde bijvoorbeeld vast dat *social responsibility* (cf. stakeholder-oriëntatie) negatief gecorreleerd is met zich ten onrechte ziek melden (cf. onvoldoende inzet) en gedrag van anderen niet rapporteren (cf. teamfetisjisme of partijdigheid en nepotisme). In tegenstelling tot onze hypothese vonden ze echter ook een negatief verband met rapporten vervalsen en vertrouwelijke informatie openbaar maken (cf. misbruik van informatie).

3.8 Autonomie, competitie en efficiëntie

Hoger (cf. 1.5.2.5, p. 35) werd gesteld dat de low-grid/low-group cultuur 'individualisme' in dit onderzoek geconceptualiseerd wordt in de cultuurdimensies 'autonomie', 'competitie' en 'efficiëntie'. 'Autonomie' verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat men zelf kan bepalen hoe men het werk uitvoert. De cultuurdimensie 'competitie' duidt op de (gedeelde) perceptie dat men met elkaar moet wedijveren. 'Efficiëntie', ten slotte, verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat men de onmiddellijke, economische belangen van de organisatie moet maximaliseren.

Van deze drie dimensies wordt in dit onderzoek verwacht dat ze een versterkende impact hebben op vijf types van OWG, namelijk de OWG-types op dezelfde positie in het assenstelsel 'excessieve efficiëntie' en 'eigendomsdeviantie', en de onmiddellijk naburige OWG-types 'storend en onwillig gedrag', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'.

Hood (1998, pp. 28-35) stelde, in een toepassing van de grid-group theorie, dat omkoping en corruptie typisch excessen zijn van een individualistische cultuur. Wat betreft de impact op 'eigendomsdeviantie', 'storend en onwillig gedrag', 'corruptie' en 'misbruik van informatie' kan ook verwezen worden naar Mars (1994, p. 45). Hij geeft aan dat werknemers in een individualistische cultuur steeds moeten onderhandelen over hun eigen beloning:

[...] the individual is his own man, his reward is something he rather than a group negotiates. Official rewards, therefore tend to tell only a part of the story: even when the individual is employed it is the extent to which he can earn unofficial rewards that is often a truer measure of success. (Mars, 1994, p. 45)

Evans (2007, p. 10) wijst op het risico dat werknemers in een dergelijke cultuur dan ook op zoek gaan naar winst en succes zonder rekening te houden met de wet of persoonlijke integriteit. Werknemers kunnen op zeer creatieve wijze die beloning invullen. Bij 'corruptie en aanvaarden van voordelen', 'eigendomsdeviantie', 'storend en onwillig gedrag', en 'misbruik van informatie' eigenen werknemers zichzelf een extra beloning of enig ander voordeel toe. Omwille van de sterke focus op 'competitie' en 'efficiëntie' in de individualistische organisatiecultuur, kan ten slotte ook 'excessieve efficiëntie' verwacht worden.

Tot slot verwachten we ook een preventieve of geen impact van de individualistische cultuurdimensies op die OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde of naburige posities liggen, in het bijzonder 'onvoldoende inzet', 'regelnegatie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme' en 'persoonlijke agressie'. Wat betreft 'excessieve gehoorzaamheid' kan gesteld worden dat men in een individualistische cultuur de mogelijkheid heeft om autonoom te beslissen de regels niet toe te passen indien men van mening is dat dit negatief beoordeeld zou worden door een meerderheid binnen de samenleving. Wat betreft 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme' zou men kunnen stellen dat de egoïstische aspecten van de individualistische cultuur, zoals competitie, net omgekeerd zijn aan de belangen van het team, de organisatie of anderen. In die zin zouden de individualistische cultuurdimensies dan ook kunnen beschermen voor deze types OWG. Men kan ook verwachten dat door een sterke focus op efficiëntie en competitie er minder 'onvoldoende inzet' zal zijn in een individualistische cultuur. 'Persoonlijke agressie' en 'regelnegatie' zijn moeilijker te beargumenteren. Omdat we het theoretisch kader echter voluit willen testen, worden ook deze OWG-types opgenomen in de hypothese.

Dit leidt tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 18. *De cultuurdimensies 'autonomie', 'competitie' en 'efficiëntie' hebben een positief effect op de OWG-types 'excessieve efficiëntie', 'eigendomsdeviantie', 'storend en onwillig gedrag', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'.*

Hypothese 19. *De cultuurdimensies 'autonomie', 'competitie' en 'efficiëntie' hebben een negatief of geen effect op de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'regelnegatie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme' en 'persoonlijke agressie'.*

Er kunnen in de literatuur een aantal aanwijzingen gevonden worden die deze specifieke hypothesen staven.

Voor **autonomie** wordt de impact in het algemeen op twee wijzen gepostuleerd. Enerzijds wordt beargumenteerd dat een laag niveau van autonomie leidt tot meer wangedrag omdat werknemers op die manier reageren op dit gebrek aan autonomie. Anderzijds wordt verondersteld dat een grote mate van autonomie opportuniteiten creëert voor OWG. Deze visie houdt verband met de controlerende benadering van integriteitsbeleid (Maesschalck, 2005b; Lewis, 2005). In deze benadering gaat men ervan uit dat iedere werknemer zijn eigenbelang wil nastreven en in staat is om OWG te stellen als hij/zij daartoe de kans krijgt. Het komt er in deze benadering dan op aan de opportuniteiten voor dergelijk gedrag zoveel mogelijk te reduceren (Hollinger et al., 1983, p. 8). In de praktijk zal dat vaak neerkomen op het verkleinen van de autonomie van individuele medewerkers (zie ook 3.10.4, p. 116). De 'controlerende' benadering wordt vaak gecontrasteerd met de 'stimulerende' of 'ondersteunende' benadering van integriteitsbeleid (Lewis, 2005; Maesschalck, 2005) waarin men vertrekt van het positieve beeld dat mensen van nature wel geneigd zijn om het goede te doen, maar dat zij alleen niet altijd weten wat 'het goede' is. De 'stimulerende' benadering beoogt dan ook geen beperking van de discretionaire ruimte of autonomie, maar wil integendeel de ambtenaren ondersteunen in het omgaan met die beslissingsvrijheid.

Er is slechts een beperkt aantal empirische studies die autonomie als mogelijke oorzaak van OWG bestuderen. Sommige studies geven een **preventieve impact** van autonomie op OWG aan. Fox, Spector & Miles (2001, p. 299) deden onderzoek naar de rol van autonomie in '*counterproductive work behavior*'. Zij

stelden vast dat er een negatief verband bestond tussen autonomie en de brede categorie '*organizational counterproductive work behavior*', en maar een zeer klein verband tussen autonomie en '*personal counterproductive work behavior*' (cf. persoonlijke agressie). Lian et al. (2012, p. 49) stellen vast dat autonomie een preventieve impact heeft op 'organisatiedeviantie'. Ook Van den Broeck et al. (2014) constateerden in een onderzoek naar de relatie tussen psychologische basisnoden (zie p. 94) en organisationele en interpersoonlijke deviantie dat frustratie van de psychologische basisbehoefte autonomie een versterkende impact had op zowel organisationele deviantie als interpersoonlijke deviantie (cf. persoonlijke agressie). Omgekeerd zou men dan ook kunnen stellen dat voldoende autonomie een preventieve impact heeft op zowel organisationele deviantie als interpersoonlijke deviantie. Vardi & Weitz (2004, p. 150) stelden daarentegen vast dat voldoende algemene autonomie, autonomie in werkaanpak, autonomie in plannen en autonomie bij het stellen van prestatiestandaarden een positieve **versterkende impact** hadden op zowel zelfgerapporteerd wangedrag als een proxy-report. Ondanks de tegengestelde bevindingen, tonen deze studies aan dat er een mogelijk verband bestaat tussen autonomie in de organisatie en OWG. Aangezien hoger genoemde studies focussen op algemene indices van OWG of bredere categorieën zoals organisatie- of persoonlijke deviantie, bieden ze slechts beperkte ondersteuning voor hypothesen 18 en 19.

Heel wat auteurs wijzen op een mogelijke impact van een **competitieve cultuur**, de tweede dimensie van individualisme, op OWG. De studies wijzen vaak op een negatieve impact van competitie op ethische besluitvorming (bv. Treviño, 1986, p. 614). Reall et al. (1998, p. 1209) toonden aan dat studenten een lager niveau van ethische besluitvorming hadden tijdens een competitief spel dan tijdens een niet-spel situatie. Jurkiewicz & Thompson (1999, p. 47) stelden, in een studie bij *health care administrators*, vast dat 47% van de respondenten het verkrijgen van een competitief voordeel binnen hun top 3 van factoren plaatste die hen ertoe bracht hun ethische standaarden te verlagen. Butterfield et al. (2000, p. 991), ten slotte, veronderstelden dat hoe meer de sociale context gekenmerkt wordt door agressieve competitie, des te kleiner het moreel bewustzijn van individuen is. Dit zijn voorbeelden van hoe competitie een negatieve impact kan hebben op ethische besluitvorming. Omgekeerd suggereert dit dat competitie een versterkende impact heeft op (sommige vormen van) OWG. De bevindingen zijn

echter weinig genuanceerd en bieden dan ook weinig ondersteuning voor onze hypothesen. Het onderzoek van Hegarty & Sims (1978, p. 456) doet dat wel. Zij (1978, p. 456) stelden in een experiment vast dat een competitieve omgeving leidt tot meer het meer aanvaarden van steekpenningen (cf. 'corruptie en aanvaarden van voordelen'). Hun bevinding ligt dan ook in lijn met hypothese 18 (p. 107). Er zijn echter ook aanwijzingen dat competitie een preventieve impact kan hebben op bepaalde types OWG. Zo stelden Hofstede et al. (1990; p. 307) in lijn met hypothese 19 vast dat er in een cultuur die sterk resultaatsgeoriënteerd is, er minder absentisme (cf. onvoldoende inzet) is.

Een aantal studies leggen specifiek het verband tussen competitie en corruptie. Maesschalck (2004b, p. 85) stelt dat milde vormen van competitie preventief kan werken voor OWG, maar dat te sterke competitie een versterkend effect kan hebben op egoïstische types van OWG waaronder corruptie. Kulik et al. (2008, p. 705) beargumenteerden dat het corrupt gedrag dat gesteld werd door werknemers van Enron tenminste voor een deel verklaard kan worden door competitie binnen de organisatie. Venard (2009, p. 73) stelde, in een studie bij leidinggevend van Russische bedrijven, een versterkende impact vast van competitie op corruptie.

Tot slot kan ook '**efficiëntie**' als dimensie van een individualistische cultuur gelinkt worden aan OWG. Er zijn een aantal studies die onze hypothesen niet helemaal ondersteunen. Vardi (2001, p. 331) stelde dat de dimensie '*performance and risk*' een preventieve impact had op een algemene index van OMB. Omdat de afhankelijke variabele in dit onderzoek breed gedefinieerd werd, biedt het onderzoek weinig ondersteuning voor de hypothesen. Peterson (2002a, p. 56) stelde, in tegenstelling tot hypothese 18 (p. 107), vast dat efficiëntie een preventieve impact had op '*organisatie-eigendommen meenemen zonder toestemming*' (cf. eigendomsdeviantie). Daarnaast zijn er bevindingen die onze hypothesen min of meer staven. Salin (2003) legde de link tussen efficiëntie en pestgedrag. Zij beargumenteerde dat in sommige organisaties pesten als een middel kan gezien worden om op een efficiëntere wijze de taken te vervullen. Hoewel dit hypothese 18 lijkt tegen te spreken, zou pesten om de efficiëntie te verbeteren gevat kunnen worden onder het OWG-type 'excessieve efficiëntie'. Het betreft immers het overtreden of vrij interpreteren van de regels om efficiëntie te verhogen. Ook de link met het concept '*pro-social rule-breaking*' van Morrison

(2006) kan gelegd worden. Hij maakt een onderscheid tussen drie vormen van *pro-social rule-breaking*, waarbij efficiëntie één van de motieven is. Vardaman et al. (2014) wijzen, in lijn met hypothese 18, erop dat organisaties die efficiëntie stimuleren ook mogelijk met dat type van OWG (cf. excessieve efficiëntie) te maken zullen krijgen. Dit wil zeggen dat een sterke focus op efficiëntie in een organisatie een versterkende impact zou kunnen hebben op het OWG-type 'excessieve efficiëntie'.

3.9 Eigenbelang

In hoofdstuk 1 (zie 1.5.2.2, p. 32) werd aangegeven dat 'eigenbelang' als een dimensie van een '*low-grid*' cultuur kan worden beschouwd. De dimensie verwijst naar de (gedeelde) perceptie dat men het eigen belang moet maximaliseren. In dit onderzoek wordt verwacht dat 'eigenbelang' een versterkend effect heeft op het OWG-type op dezelfde positie in het assenstelsel 'storend en onwillig gedrag', alsook op de naburige types 'eigendomsdeviantie', 'excessieve efficiëntie' en 'onvoldoende inzet'.

Wat betreft de versterkende impact van 'eigenbelang' op 'storend en onwillig gedrag' wordt verondersteld dat dit gedrag typisch gesteld wordt door een dader die zich niet als lid beschouwt van een groep (low-group). In tegenstelling tot Mars (1994, p. 31), die storend en onwillig gedrag vooral als een reactie op een fatalistische cultuur beschouwt, wordt het in dit onderzoek niet alleen met de fatalistische maar ook met de individualistische cultuur geassocieerd. In een fatalistische cultuur stelt men het gedrag omwille van wrok; in een individualistische cultuur omdat men denkt er voordeel uit te halen.³⁷ Daarnaast wordt ook een versterkende impact verwacht van 'eigenbelang' op de naburige types 'eigendomsdeviantie', 'excessieve efficiëntie' en 'onvoldoende inzet'. De verwachte impact op 'eigendomsdeviantie' is vrij evident aangezien het per definitie het toe-eigenen betreft van eigendommen van anderen. Ook wat betreft 'onvoldoende inzet' en 'excessieve efficiëntie' wordt verwacht dat men typisch hierbij de eigen belangen wil nastreven.

³⁷ Zoals hoger aangegeven (zie 2.5, p. 60 e.v.) werd omwille van theoretische spaarzaamheid ervoor gekozen deze OWG-types met twee mogelijke manifestaties één type te meten en te plaatsen op de gemeenschappelijk as.

Ten slotte wordt verwacht dat 'eigenbelang' een preventieve of geen impact zal uitoefenen op de OWG-types die in het assenstelsel niet op dezelfde of naburige positie liggen, met name 'regelnegatie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme', 'persoonlijke agressie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'. De verwachte preventieve impact op 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme' kan gemotiveerd worden door de overweging dat deze per definitie verwijzen naar het behartigen van de belangen van anderen. De preventieve impact op de andere OWG-types is echter moeilijker te beargumenteren.

Dit leidt tot volgende specifieke hypothesen:

Hypothese 20. *De cultuurdimensie 'eigenbelang' heeft een positief effect op de OWG-types 'storend en onwillig gedrag', 'excessieve efficiëntie', 'eigendomsdeviantie' en 'onvoldoende inzet'*

Hypothese 21. *De cultuurdimensie 'eigenbelang' heeft een negatief of geen effect op de OWG-types 'regelnegatie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme', 'partijdigheid en nepotisme', 'persoonlijke agressie', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'misbruik van informatie'.*

Er kunnen in de literatuur een aantal aanwijzingen gevonden worden die deze hypothesen staven. Er zijn een aantal studies die een **versterkende impact** van de cultuurdimensie eigenbelang suggereren. Wimbush & Shepard (1994, p. 641) veronderstelden bijvoorbeeld dat het **instrumenteel klimaatype** (een combinatie van eigenbelang en organisatiebelang) vooral onethisch gedrag genereert zoals liegen, bedriegen en stelen (cf. eigendomsdeviantie). Peterson (2002a, p. 56) stelde vast dat het ethisch klimaatype 'eigenbelang' een versterkende impact heeft op sommige vormen van productiedeviantie (cf. 'onvoldoende inzet' en 'storend en onwillig gedrag'). Bovenstaande studies liggen dan ook in lijn van hypothese 20. De bevinding van Bulutlar & ünler Öz (2009, p. 288) spreekt de hypothesen echter tegen. Zij stelden vast dat een instrumenteel klimaat een versterkende impact op verschillende vormen van pesten (cf. persoonlijke agressie), in tegenstelling tot de preventieve die in dit onderzoek wordt verondersteld.

Wat betreft de **preventieve impact** van eigenbelang zijn twee studies relevant m.b.t. het verband tussen **ethisch klimaat** en **organizational commitment**.

Kelley & Dorsch (1991) stelden een negatief verband vast tussen het instrumenteel klimaatype (een combinatie van eigenbelang en organisatiebelang) en organizational commitment. Leung (2008, p. 49, 51) stelde een negatief verband vast tussen het klimaatype 'eigenbelang' en identificatie met de organisatie. Des te hoger het klimaatype 'eigenbelang' scoorde des te minder identificatie met de organisatie. Deze studies suggereren dus een negatieve impact van de cultuurdimensie 'eigenbelang' op *organisational commitment*. Zoals hoger aangegeven, zijn er ook verschillende studies die een positieve impact van organisational commitment op types van OWG gesteld worden ten voordele van respectievelijk de organisatie (cf. organisatiefetisjisme) of het team (cf. teamfetisjisme). Als we deze bevindingen combineren, en organisational commitment als een intermediaire variabele beschouwen, zou men kunnen veronderstellen dat de cultuurdimensie 'eigenbelang' een preventieve impact heeft op organisatiefetisjisme en teamfetisjisme. Deze bevindingen ondersteunen dus min of meer hypothese 21 (p. 111).

3.10 Controlevariabelen

Dit onderzoek focust op het organisationele niveau. Omdat we niet helemaal blind mogen zijn voor andere belangrijke factoren, zullen toch enkele controlevariabelen worden meegenomen. Er wordt van deze variabelen verondersteld dat zij, hoewel ze niet de centrale focus van dit onderzoek betreffen, toch een impact kunnen hebben op onethisch werknemersgedrag. We bespreken respectievelijk de impact van geslacht, leeftijd, anciënniteit en aard van het werk.

3.10.1 Geslacht

Betz et al. (1989, p. 322) maken een onderscheid tussen twee benaderingen om verschillen tussen mannen en vrouwen in waarden en werkinteresses te verklaren: de structurele benadering en de socialisatie-benadering. Volgens de structurele benadering bestaan er weliswaar verschillen tussen mannen en vrouwen door socialisatie en een verschillende rol, maar wordt dit tenietgedaan door socialisatie in de rol als werknemer (Roxas & Stoneback, 2004, p. 150; Betz, O'Connell, & Shepard, 1989, p. 322). In die zin wordt verondersteld dat

mannen en vrouwen op dezelfde manier reageren op hun werkomgeving en kan men volgens deze benadering geen verschillen verwachten in OWG tussen mannen en vrouwen. De socialisatie-benadering stelt dat mannen en vrouwen verschillende waardenoriëntaties hebben, wat resulteert in verschillende morele beslissingen en praktijken (Roxas et al., 2004, p. 150). Gilligan (1982, p. 73), zich baserend op het werk van Kohlberg, suggereerde dat vrouwen morele dilemma's kaderen als problemen van zorg, terwijl mannen morele dilemma's kaderen in termen van recht en rechtvaardigheid. Betz et al. (1989, p. 322) stellen dat volgens deze benadering mannen en vrouwen anders zullen reageren in dezelfde situatie. Mannen zijn veel meer gericht op succes, in termen van promotie en geld. Er kan dan ook verondersteld worden dat mannen door deze competitie meer geneigd zullen zijn om de regels te overtreden. Vrouwen daarentegen zijn meer gericht op het onderhouden van goede relaties en minder op promotie en geld. Daarom kan verondersteld worden dat zij de regels minder overtreden.

De empirische resultaten over het effect van geslacht op ethische besluitvorming en OWG zijn niet eenduidig. In een review van empirische studies rond ethische besluitvorming stelden Ford & Richardson (1994, p. 206) in zeven studies vast dat, ten minste in bepaalde situaties, vrouwen hoger scoorden op ethische besluitvorming dan mannen (bv. Beltramini, Peterson, & Kozmetsky, 1984; Chonko & Hunt, 1985; Ferrell & Skinner, 1988). In zeven andere studies stelden ze vast dat geslacht geen impact had op ethische besluitvorming (bv. Callan, 1992; Hegarty & Sims, 1978; Browning & Zabriskie, 1983; Kidwell, Stevens, & Bethke, 1987, p. 492). In een review van 26 empirische studies tot 1996 naar de relatie tussen geslacht en ethische besluitvorming, waaronder de 14 gereviewde door Ford & Richardson (1994, p. 206), stelden Loe et al. (2000, pp. 186-187) vast dat de meeste studies geen significant verschil tussen mannen en vrouwen vonden (bv. Brady & Wheeler, 1996) of dat vrouwen meer 'ethische gevoeligheid' hebben dan mannen (bv. Betz et al., 1989; Akaah, 1989). Ze besloten dat hoewel geslacht vaak bestudeerd wordt in verband met ethische besluitvorming, de resultaten niet eenduidig zijn, en dat meer aandacht besteed zou moeten worden aan de methodologische aspecten van deze studies, zoals de operationalisering van de afhankelijke variabele (Loe et al., 2000, p. 187). Ook O'Fallon & Butterfield (2005, pp. 377-378) deden een gelijkaardige vaststelling in hun review van literatuur rond ethische besluitvorming tussen 1996 en 2003. Ze

analyseerden 49 studies in *business ethics* die geslacht bestudeerden. De afhankelijke variabelen in deze studies betroffen besluitvorming, gedrag, intentie en moreel bewustzijn. Ook zij stelden vast dat de meerderheid van de studies geen verschil vonden tussen mannen en vrouwen (23 studies) (bv. Shafer, Morris, & Ketchand, 2001) of vonden dat vrouwen (bv. Jones & Kavanagh, 1996, p. 521), althans in sommige situaties, zich ethischer gedroegen (16 studies) (bv. Glover, Bumpus, Sharp, & Munchus, 2002; Ruegger & King, 1992). Ze stellen dan ook dat in dat opzicht de bevindingen wel consistent zijn in alle studies.

Wat deze resultaten aantonen is dat het belangrijk is in de huidige studie om te controleren voor deze variabele. Organisaties en diensten kunnen immers een andere samenstelling hebben qua geslacht. Deze verschillende samenstelling zou vervolgens een impact kunnen hebben op de prevalentie van OWG. Op basis van de socialisatiebenadering kan ook verondersteld worden dat mannen andere vormen van onethisch werknemersgedrag zullen stellen dan vrouwen. Dit kan, zoals ook gesuggereerd door Loe et al. (2000, p. 187) mogelijk de verschillende bevindingen wat betreft geslacht verklaren. Aangezien vrouwen mogelijk meer georiënteerd zijn op zorg, is het mogelijk dat zij hoger scoren op 'teamfetisjisme' aangezien dit type van OWG ingegeven kan zijn door zorg voor de directe collega's. Mannen kunnen mogelijk hoger scoren op de individualistische types van OWG, zoals 'excessieve efficiëntie' en 'storend en onwillig gedrag', omwille van sterkere prestatiegerichtheid.

3.10.2 Leeftijd

Onderzoek naar de impact van leeftijd op ethische besluitvorming en OWG leverde tegenstrijdige resultaten (Ford & Richardson, 1994, pp. 206-208; Loe, Ferrel, & Mansfield, 2000; O'Fallon et al., 2005). In een review van empirische studies rond ethische besluitvorming stelden Ford & Richardson (1994, p. 208) in vijf van de acht studies geen significant verschil vast (bv. Callan, 1992: 769; Izraeli, 1988, p. 268). In twee van de studies die wel een significant verschil vaststelden, waren oudere individuen ethischer of interpreteerden ze ethische standaarden strikter (m.n. Ruegger et al., 1992, pp. 184-185; Serwinek, 1992). Serwinek (1992, p. 561) geeft verschillende mogelijke verklaringen voor deze bevinding. Een eerste verklaring verwijst naar sociale invloeden. Ouderen zijn langer bloot gesteld aan ethische normen die aangeleerd worden in alle sociale

activiteiten. Een andere mogelijke verklaring is dat ouderen in organisaties hun positie in de organisatie niet willen verliezen. In hun review van de literatuur rond ethische besluitvorming analyseerden Loe et al. (2000) acht studies die niet waren opgenomen in de eerder verschenen review van Ford & Richardson (1994).³⁸ Vijf van deze studies gaven aan dat ouderen hoger scoorden wat betreft ethische besluitvorming dan jongeren. O'Fallon & Butterfield (2005, p. 391) stelden in hun review van literatuur rond ethische besluitvorming tussen 1996 en 2003 tegengestelde en inconsistente resultaten vast. In hun analyse van 21 studies die de relatie tussen ethische besluitvorming en leeftijd nagingen, waren er acht studies die geen significant of een zeer klein effect vaststelden, vijf studies stelden een negatief verband vast, en zes een positief verband. Zij concluderen dan ook dat de relatie tussen leeftijd en ethische besluitvorming mogelijk complexer is dan deze studies aangeven.

Ondanks de tegengestelde resultaten tonen deze studies aan dat het belangrijk kan zijn om te controleren voor de leeftijd van de respondent. Specifiek voor dit onderzoek kan verondersteld worden dat sommige organisaties of diensten een jongere samenstelling hebben dan andere. Dit zou vervolgens een effect kunnen hebben op de resultaten. Bovendien is het mogelijk dat leeftijd ook een ander effect zal hebben afhankelijk van het OWG-type.

3.10.3 Anciënniteit

Onderzoek naar de impact van anciënniteit op OWG leidde net zoals bij geslacht en leeftijd tot verschillende resultaten. Hollinger & Clark (1983, p. 66) vonden een negatief verband tussen anciënniteit en diefstal op het werk. Werknemers met meer anciënniteit stelden in het algemeen minder diefstal op het werk dan werknemers met weinig anciënniteit. Wanneer de onderzoekers echter controleerden voor leeftijd verdween dit verband voor twee van de drie sectoren waarin hun onderzoek plaatsvond. Ford & Richardson (1994, p. 209) vonden in hun review vier studies die anciënniteit in relatie met ethische besluitvorming bestudeerden (m.n. Callan, 1992; Dubinsky & Levy, 1984; Kidwell et al., 1987; Serwinek, 1992). Met uitzondering van het onderzoek van Kidwell et al. (1987),

³⁸ Loe et al. (2000) analyseerden in totaal vijftien studies, waaronder zeven van de acht studies die ook door Ford & Richardson waren geanalyseerd. Eén onderzoek (met name Callan, 1992) werd niet opgenomen in de analyse van Loe et al. (2000).

werden geen significante verschillen gevonden. Kidwell et al. (1987, p. 492) stelden evenwel vast dat werknemers die een langere periode in de organisatie werkten, meer ethische besluiten namen. In ieder geval suggereren deze studies dat het nuttig kan zijn te controleren voor deze variabele.

3.10.4 Aard van het werk

Onethisch werknemersgedrag kan sterk variëren naargelang de aard van het werk dat verricht wordt. Niet in elke functie heeft men dezelfde opportuniteiten voor OWG. Zo liggen bijvoorbeeld de risico's op OWG anders bij individuen die alleen werken, in contact komen met burgers, bureauwerk doen, gegevens en dossiers beheren en/of leiding geven. Het empirisch onderzoek rond 'aard van het werk' en 'opportuniteit' is zeer beperkt. Loe et al. (2000, p. 195) vonden drie studies die de relatie tussen opportuniteit en ethische besluitvorming onderzochten (m.n. Wahn, 1993; Zey-Ferrell, Weaver, & Ferrell, 1979; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982). Vooral deze laatste twee zijn relevant in het kader van dit onderzoek. In een toepassing van de differentiële associatietheorie stelden Zey-Ferrell et al. (1979, p. 568) vast dat de gelegenheid om onethisch gedrag te stellen waarbij anderen betrokken zijn een grotere impact had op hun onethisch gedrag dan hun eigen overtuigingen of die van het management. Ook in een volgende studie vonden Zey-Ferrell & Ferrell (1982, p. 602) dat opportuniteit een significante impact had op onethisch gedrag. In dit onderzoek zal dan ook, om opportuniteit mee te nemen, gecontroleerd worden voor de taak die werknemers uitoefenen bij het verklaren van OWG.

3.11 Besluit

In dit hoofdstuk werd het theoretisch kader met bijhorende hypothesen van dit onderzoek uiteengezet. Het theoretisch kader is sterk gebaseerd op de grid-group theorie en stelt dat bepaalde cultuurdimensies leiden tot specifieke types van OWG. In dit hoofdstuk werd aangetoond dat het theoretisch kader consistent is met heel wat van de bestaande literatuur en aldus heel wat diverse empirische claims en visies op het thema OWG integreert. Het hoofdstuk eindigde met de bespreking van enkele controlevariabelen, die weliswaar niet de centrale focus van dit onderzoek betreffen, maar toch belangrijk zijn om mee te nemen in de

analyses. In hoofdstuk 7 zal nagegaan worden in welke mate de cultuurdimensies (en controlevariabelen) een impact hebben op OWG.

De onderzoekshypothesen werden hierboven per cultuurdimensie opgesteld. In het empirisch onderzoek worden echter modellen geschat voor elk type onethisch werknemersgedrag. Voor de duidelijkheid worden zij hieronder daarom in tabelvorm per OWG-type weergegeven (zie tabel 5, p. 118). De kolommen in de tabel verwijzen naar de twaalf types van OWG (i.e. de afhankelijke variabelen) die in dit onderzoek worden onderscheiden. In de rijen worden de achttien verschillende cultuurdimensies weergegeven die, samen met de controlevariabelen, dienst zullen doen als onafhankelijke variabelen. In de cellen wordt aangegeven of we een positieve impact (+), dan wel een negatieve (-) of geen (/) impact verwachten.

Tabel 5. Overzicht van de onderzoekshypothesen

	Onvoldoende inzet	Regelnegatie	Excessieve gehoorzaamheid	Teamfetisjisme	Organisatiefetisjisme	Partijdigheid & nepotisme	Persoonlijke agressie	Corruptie en aanvaarden van voordelen	Misbruik van informatie	Excessieve efficiëntie	Eigendomsdeviantie	Storend en onwillig gedrag
Apathie	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+
Machteloosheid	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+
Onvoorspelbaarheid	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+
Onrechtvaardigheid	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+
Supervisie	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
Focus op regels en procedures	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
Hiërarchische autoriteit	- /	+	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /
Teambelang	- /	- /	+	+	- /	- /	+	- /	- /	- /	- /	- /
Organisatiebelang	- /	- /	+	- /	+	- /	+	- /	- /	- /	- /	- /
Vriendschap	- /	- /	+	- /	- /	+	+	- /	- /	- /	- /	- /
Verbondenheid	- /	- /	+	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /
Consensus	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	- /	- /	- /
Gelijkheid	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	- /	- /	- /
Stakeholder-oriëntatie	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	- /
Autonomie	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+
Competitie	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+
Efficiëntie	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+
Eigenbelang	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+
Focus op regels en procedures * autonomie	/	+	/	/	/	/	/	/	/	/	- /	- /
Hiërarchische autoriteit * teambelang	/	/	/	/	/	/	+	/	/	/	- /	- /

Hoofdstuk 4 Aanpak van het empirisch onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de aanpak van het kwantitatief onderzoek dat werd gevoerd in antwoord op de onderzoeksvraag. Vooreerst wordt de bredere context van dit onderzoek geschetst en worden de belangrijkste bevindingen van de explorerende studies die dit onderzoek zijn voorafgegaan beknopt weergegeven. Daarop volgt de aanpak van het eigenlijke onderzoek. We gaan in op de procedure van verzending van de vragenlijsten, de populatie en respons, de inhoud van de vragenlijst, de vertaalprocedure en enkele methodologische issues. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van de algemene analysestrategie die in dit onderzoek gevolgd werd.

4.1 Context van het onderzoek

Het onderzoek dat in dit proefschrift wordt beschreven, kadert in een bredere lijn van onderzoek naar integriteit in de federale overheid³⁹, dat werd uitgevoerd in verschillende fasen tussen 2010 en 2014.⁴⁰ In een eerste pilootstudie (2010) werden twaalf federale (FOD's) en programmatorische overheidsdiensten (POD's) bevraagd (zie 4.2.1, p. 123). In een tweede pilootstudie (2011) werden nog twee andere federale overheidsdiensten bevraagd (zie 4.2.3, p. 127). Na deze **twee pilootstudies**, werd ten slotte in 2013-2014 in een derde fase het **eigenlijke onderzoek** van dit proefschrift uitgevoerd in 22 instellingen van openbaar nut, de openbare instellingen sociale zekerheid en de federale wetenschappelijke instellingen en één federale overheidsdienst (FOD). Deze lijn van onderzoek in de federale overheid bouwde verder op het onderzoeksproject '*Naar een meetinstrument ter ondersteuning van het ambtelijk integriteitsbeleid*' waarbij in 2007, in samenwerking met het Instituut voor de Overheid, meer dan

³⁹ Voor een volledig overzicht van het onderzoek rond integriteit dat gevoerd werd binnen de onderzoekslijn 'Beleid en management in het criminologische domein' van het Leuvens Instituut voor Criminologie wordt verwezen naar de website www.integriteitophetwerk.be (laatst geraadpleegd op 23/09/2015).

⁴⁰ De beschrijving in 4.1 is deels gebaseerd op Maesschalck, Paesen & Wouters (2016) The 'integrity at work' survey within the Belgian federal government. In T.Lambooy, W. Van Dooren, & P. M. Heywood (Eds.), *Prime witnesses? Case studies of staff assessments for monitoring integrity in the European Union* (pp. 29-38). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

3000 respondenten van de Vlaamse Overheid werden bevraagd over integriteit (Delbeke et al., 2008b).

De verschillende onderzoeken in de federale overheid werden uitgevoerd in nauwe samenwerking met het **Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie** (FOD Budget- en Beheerscontrole).⁴¹ Dit Bureau werd opgericht in 2006 onder de naam 'Dienst Integriteitsbewaking' en is verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de ontwikkeling en een deel van de implementatie van integriteitsbeleid binnen de federale overheid. Het Bureau staat onder andere in voor het adviseren van federale instellingen over integriteitsbeleid, het formuleren van voorstellen betreffende de implementatie van het integriteitsbeleid binnen de federale overheid en het opvolgen van de evolutie van het integriteitsbeleid en -beheer, zowel op nationaal als op internationaal niveau.⁴² De onderzoeken rond integriteit op het werk hadden dan ook twee doelstellingen. Dit onderzoek bood aan het Bureau nuttige informatie voor die opvolgingstaak en aan de deelnemende organisaties zelf concrete informatie over hoe het gesteld is met integriteit en integriteitsbeleid in hun organisatie. Daarnaast werden gegevens verzameld voor wetenschappelijke doeleinden, waaronder dit proefschrift.

Tussen het Bureau en de onderzoekers werd voor elk van de drie fases van het onderzoek een **samenwerkingsovereenkomst** afgesloten. Deze overeenkomsten regelden de modaliteiten, de taakverdeling en de financiële aspecten aangaande de bevragingen. De onderzoekers stonden in voor de ontwikkeling van de vragenlijst, dataverzameling, analyse en rapportage. Het Bureau werd geconsulteerd bij de ontwikkeling van de vragenlijst en was een belangrijke partner bij de implementatie van de survey en de rapportering van de resultaten. De onderzoekers boden geen rechtstreeks specifiek advies aan de deelnemende organisaties.

De overeenkomsten stelden dat de in het kader van de samenwerking verworven datasets enkel in handen van de onderzoekers blijven, gebruikt mochten worden voor wetenschappelijke doeleinden en dat de dataverzameling en rapportage

⁴¹ Het onderzoek in 2013-2014 in één federale overheidsdienst vormt een uitzondering. Deze FOD was mee opgenomen in de tweede pilootstudie (in 2011). In 2013-2014 werd deze organisatie een tweede keer bevraagd in een vervolgonderzoek. Hoewel dat was opgevat als een alleenstaand project, werden de data verzameld in deze organisatie samengenomen met de data verzameld in de 22 instellingen van openbaar nut, de openbare instellingen sociale zekerheid en de federale wetenschappelijke instellingen.

⁴² Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie, 'Bevoegdheden van het Bureau voor ambtelijke ethiek en deontologie', laatst geraadpleegd op 23/09/2015 via <http://www.begroting.be/NL/Pages/deontMission.aspx>

vertrouwelijk gebeurde. Er werd expliciet afgesproken met het Bureau dat de bevragingen niet gebruikt zouden worden om individuele respondenten en organisaties te controleren. Daartoe werden de bevindingen specifiek voor elke organisatie enkel aan de desbetreffende organisaties overhandigd. Deze strikte scheiding in verantwoordelijkheden was noodzakelijk gezien de gevoelige aard van het onderzoek.

Met het oog op een vlotte organisatie, werd aan elke deelnemende organisatie gevraagd één contactpersoon voor het onderzoek aan te duiden. De **contactpersonen** stonden tijdens het onderzoek in voor het verspreiden van de interne e-mails, het verzamelen van bepaalde gegevens (bv. tokentabel en achtergrondinformatie), het contact met interne diensten in het kader van het verspreiden van de vragenlijst, en het motiveren van de personeelsleden tot het invullen van de vragenlijst.

De contactpersonen kregen tijdens een **inleidend seminarie** (of startvergadering) een introductie in het onderzoek. Daarbij werd een overzicht gegeven van de mogelijkheden op vlak van integriteitsbeleid en werd de globale aanpak van het onderzoek gekaderd. Ook de hoogst leidinggevenden van elke organisatie werden uitgenodigd op deze inleidende seminars. De contactpersonen ontvingen steeds een informatiebrochure waarin alle belangrijke informatie over het verloop van het onderzoek was opgenomen, alsook een communicatiekit waarin alle communicatie die in het kader van het onderzoek gebruikt werd (bv. uitnodiging, herinneringen), was opgenomen.

Tijdens het verloop van het onderzoek werden de contactpersonen door de onderzoeker op de hoogte gehouden van de stand van zaken door middel van **nieuwsbrieven**. In deze nieuwsbrieven werden ook concrete vragen voor informatie (bv. achtergrondinformatie, organogram van de organisatie) gesteld.

Elke fase van onderzoek sloot af met een **slotseminarie**, waarin de resultaten werden uiteengezet. Elk onderzoek resulteerde typisch in twee rapporten:

- een **algemeen rapport** met de algemene, geaggregeerde resultaten voor alle deelnemende organisaties samen;
- een **organisatiespecifiek rapport** met de individuele, organisatiespecifieke cijfers per organisatie.

De rapporten waren een samenvatting van de resultaten die zo werden opgesteld dat het onmogelijk was individuele organisaties en individuele respondenten te identificeren. De rapporten werden niet publiek gemaakt. De organisatiespecifieke rapporten werden enkel overhandigd aan de hoogst leidinggevende van elke organisatie. Het Bureau ontving enkel de algemene resultaten voor alle deelnemende organisaties samen.

4.2 Explorerende studies vooraf

Zoals hoger vermeld, werden ter voorbereiding van het eigenlijke empirisch onderzoek dat in dit proefschrift beschreven wordt, verschillende explorerende studies uitgevoerd. Twee ervan zijn werknemersbevragingen binnen de federale overheid, met name de pilootstudie in twaalf federale overheidsdiensten in 2010 (cf. 4.2.1, p. 123) en de pilootstudie in twee federale overheidsdiensten in 2011 (4.2.3, p. 127). Daarnaast werd ook een expertevaluatie uitgevoerd op een eerste versie van het meetinstrument van cultuur in 2010 (4.2.2, p. 126). De bevindingen uit deze studies werden samen met de literatuur gebruikt om het theoretisch kader en de meetinstrumenten voor cultuur en OWG te ontwikkelen. We beschrijven deze studies in wat volgt in chronologische volgorde. In tabel 6 (p. 123) wordt een beknopt overzicht gegeven van deze studies. In wat volgt in 4.2 (p. 128 e.v.) en 4.3 (p. 128 e.v.) zullen deze aspecten verder geduid worden.

Tabel 6. Beknopt overzicht van de explorerende studies vooraf en het eigenlijke onderzoek

Studie	Jaar	Beschrijving		Type vragenlijst	Populatie	Respons ⁴³
Eerste pilootstudie	2010	4.2.1 (p. 123)	Pre-test	Pre-test vragenlijst	Werknemers van 2 organisaties (volledige populatie)	48%
			Feitelijke onderzoek	Beleidsgerichte vragenlijst	Werknemers van 10 organisaties (3 organisaties: volledige populatie; 7 organisaties 50% van populatie)	
				Theoretische vragenlijst	50% van werknemers van 7 organisaties	40,5%
Expertevaluatie	2010	4.2.2 (p. 126)		Vragenlijst cultuuritems	Experten in de grid-group theorie	34,7%
Tweede pilootstudie	2011	4.2.3 (p. 127)		Beleidsgerichte vragenlijst	50% van werknemers van 2 organisaties	24,7%
				3 theoretische vragenlijsten	50% van werknemers van 2 organisaties	23,5%
Eigenlijke onderzoek	2013	4.3 (p. 128)		Eén vragenlijst met three-form design	Werknemers van 23 organisaties (volledige populatie)	26,3%
Bijkomende data	2015	0 (p. 136)		Eén vragenlijst	Werknemers van 14 politiezones	/

4.2.1 Eerste pilootstudie in 2010

In een eerste pilootstudie werden medewerkers van twaalf federale overheidsdiensten bevraagd via een online vragenlijst. De bevraging van deze organisaties gebeurde in twee stappen: eerst in twee testorganisaties in april 2010, en vervolgens in tien organisaties in de periode mei – oktober 2010.

De pre-test in twee organisaties had twee doelen: het empirisch testen van een eerste versie van het cultuurinstrument, waarbij gebruik werd gemaakt van een

⁴³ De respons die wordt weergegeven in deze tabel zijn het aantal respondenten dat minstens één vraag heeft ingevuld.

antwoordschaal met elf punten (cf. infra), en een methodologisch experiment voor de antwoordschaal van de self-report van OWG. Het bestaande onderzoek rond OWG leverde immers weinig ondersteuning voor de keuze van een geschikte antwoordschaal voor OWG. Het methodologisch experiment bouwde verder op eerder onderzoek van de onderzoeker (Wouters, Maesschalck, Peeters, & Roosen, 2014d). Het bestond uit een vergelijking van een open antwoordmogelijkheid met een antwoordschaal met exacte frequenties '0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 tot 5 keer', '6 tot 10 keer', '11 tot 20 keer', en 'meer dan 20 keer' (zie infra, p. 158).

Voor het onderzoek in de andere tien organisaties werd verder gebouwd op de pre-test. In de meeste organisaties werden twee types vragenlijsten verspreid: een 'beleidsgerichte' vragenlijst en een 'theoretische' vragenlijst. In de eerste vragenlijst werden vooral gegevens verzameld ter ondersteuning van het integriteitsbeleid van de deelnemende organisaties.⁴⁴ In deze vragenlijst werden aspecten zoals kennis van instrumenten van integriteitsbeleid en perceptie van integriteitsbeleid bevraagd. Met de tweede vragenlijst werden vooral gegevens voor dit proefschrift verzameld (cf. infra). Bij het verdere verloop van het onderzoek werden echter uiteindelijk resultaten uit beide vragenlijsten meegenomen. De labels 'beleidsgerichte' en 'theoretische' vragenlijst waren dan ook bij nader inzien niet echt passend. De twee vragenlijsten werden binnen elke organisatie at random verdeeld, waarbij de totale organisatie-populatie in twee gelijke groepen werd verdeeld. In drie kleine organisaties werd de theoretische vragenlijst echter niet verspreid omdat het nemen van een steekproef de kwaliteit van de verzamelde gegevens zou ondermijnen.

In de 'theoretische' vragenlijst, die bijgevolg in zeven organisaties werd verdeeld, werd een aangepast instrument voor organisatiecultuur getest. Voor een volledige bespreking van de ontwikkeling van dit cultuurinstrument wordt verwezen naar Wouters & Maesschalck (2014a). Daarbij werd ook geëxperimenteerd met een meting van OWG op basis van motieven. Zoals hoger aangegeven, kan op basis van de grid-group typologie elk type van OWG gelinkt worden aan specifieke motieven. Een werknemer kan bijvoorbeeld een collega onrespectvol behandelen omdat het het leven makkelijker maakt (fatalistisch

⁴⁴ Deze vragenlijst bouwde verder op eerder onderzoek van het onderzoeksteam (Delbeke, Geeraerts, Maesschalck, & Hondeghem, 2008b; Delbeke, Geeraerts, Maesschalck, & Hondeghem, 2008a).

motief), om een voorbeeld te stellen voor de andere leden van de organisatie (hiërarchisch motief), om vooruit te komen in de organisatie (individualistisch motief) of omdat de waarden van die collega anders zijn dan de dominante waarden binnen de groep (egalitaristisch motief). Figuur 10 (p. 125) geeft een voorbeeld van de meting van OWG op basis van dergelijke motieven.

Figuur 10. De meting van onethisch werknemersgedrag op basis van motieven

1. Telefoneren tijdens het werk voor andere doeleinden dan het werk

☒ ... omdat ik toch niet gestraft word als ik het maar enkele keren doe

☐ ... omdat dit moet kunnen voor medewerkers in mijn positie

☐ ... om connecties te ontwikkelen die in de toekomst nuttig kunnen zijn voor mij

☐ ... om te praten over bepaalde zaken met collega's of vrienden

☐ om een andere reden

☐ ik heb dit nooit gedaan in de afgelopen 12 maanden

Gelieve aan te geven hoeveel keer u deze gedraging om deze eerste reden in de afgelopen 12 maanden heeft gesteld door het juiste antwoord te selecteren.
Het is mogelijk dat u niet meer precies weet hoeveel keer u bepaalde gedragingen heeft gesteld. Probeer dan toch op basis van uw intuïtie een zo goed mogelijk antwoord te geven.

Selecteer...

In totaal werden 8435 beleidsgerichte vragenlijsten verdeeld. Daarvan hebben 4022 (of 48%) medewerkers minstens 1 vraag beantwoord. Daarnaast werden 6543 theoretische vragenlijsten verstuurd, waarvan 2652 respondenten (40,5%) minstens één vraag beantwoordden.

Deze studie van 2010 leidde tot enkele conclusies die relevant zijn in het kader van dit onderzoek.

Ten eerste suggereerden de resultaten van de pre-test in twee organisaties dat geopteerd kon worden voor de antwoordschaal i.p.v. de open vraag bij het meten van OWG. De frequenties waren bij de open schaal soms wel heel wat hoger dan de 20 keer in de antwoordschaal met categorieën, maar de item non-response was ook hoger bij de open antwoordschaal. Dit suggereerde dat de open vraag enerzijds mogelijk meer cognitieve inspanning vereiste, en anderzijds meer bedreigend was.

Ten tweede suggereerden de analyses op de eerste versie van het meetinstrument voor cultuur dat een elf-puntenschaal met ankers 'helemaal oneens' en 'helemaal eens' en een middencategorie 'noch eens, noch oneens' niet echt geschikt was. Uit analyses bleek dat het niet evident was voor respondenten om een antwoord te geven op dergelijke antwoordschaal. Om die

reden werd deze elfpuntenschaal vervangen door een zevenpuntenschaal met labels in de latere studies in de federale overheid (cf. 4.3.3.3.3, p. 156).

Ten derde toonde de studie aan dat het mogelijk was om cultuur te kwantificeren op basis van de grid-group theorie. Het onderzoek gaf echter aan dat verder onderzoek noodzakelijk was, onder andere wat betreft validiteit. De expertevaluatie (zie 4.2.2, p. 126) probeerde hierop een, althans gedeeltelijk, antwoord te bieden.

Ten slotte toonde de studie aan dat via de experimentele wijze van het bevragen van OWG op basis van motieven onvoldoende valide resultaten konden worden verkregen. De frequenties, die bij OWG sowieso laag zijn, werden door deze wijze van bevragen nog eens opgesplitst, wat verdere verklarende analyses bemoeilijkte. Bovendien bleek het instrument geforceerde oplossingen te creëren. Op basis van deze bevindingen werd besloten OWG niet meer op basis van motieven te meten.

4.2.2 Expertevaluatie van het meetinstrument voor organisatiecultuur

In november 2010 werd het meetinstrument voor cultuur geëvalueerd door grid-group experts op basis van een Delphi-experiment (Woudenberg, 1991).⁴⁵ Een van de problemen bij het kwantificeren van de grid-group theorie is dat er verschillende visies zijn. Het centrale doel van deze evaluatie was een zekere consensus creëren over het meetinstrument in de gemeenschap van onderzoekers die de grid-group theorie hanteren. In de Delphi-studie werd aan de experts gevraagd een lijst van ongeveer 70 survey-items die organisatiecultuur of dienstcultuur representeren, te evalueren. De items werden opgesteld om enerzijds een van de twee assen (grid- of group-as) of een van de vier cultuurtypes van de typologie (fatalisme, hiërarchie, individualisme en egalitarisme) te meten. Aan de experts werd voor elk item gevraagd aan te geven voor welk cultuurtype of as het item volgens hen een indicator was. Respondenten konden kiezen tussen 'fatalisme', 'hiërarchie', 'egalitarisme', 'grid' of 'group' of 'het item geeft geen van de bovenstaande categorieën weer'.

⁴⁵ De beschrijving in 4.2.2 is deels gebaseerd op deel 3.3 van de paper Wouters & Maesschalck (2011). Surveying organisational culture to explore grid-group cultural theory: instrument design and initial analysis of results. In *Seminar for researchers interested in developing and applying the legacy of the late Professor Dame Mary Douglas*, 7th January 2011 London.

Respondenten konden slechts één antwoord geven, maar konden ook opmerkingen bij elk survey-item geven.⁴⁶

De vragenlijst werd verzonden naar 96 personen waarvan werd aangenomen dat zij expert waren op het vlak van de grid-group theorie.⁴⁷ 4 personen gaven aan dat zij te weinig ervaring hadden met de theorie om de vragenlijst te beantwoorden. 32 respondenten beantwoordden minstens één vraag van de vragenlijst; 16 personen vulden de vragenlijst volledig in. Tabel 58 in bijlage 4 (p. 446) geeft de resultaten van de expertevaluatie weer. De tabel bevat de frequenties (in absolute aantallen en valide frequenties) alsook twee descriptieve maten: het aantal antwoorden (n) en de modus. De modus is de categorie met de grootste frequentie en geeft dus weer welke categorie door de grootste groep respondenten werd gekozen.

Het is belangrijk aan te geven dat deze resultaten niet als iets absoluut beschouwd mogen worden. Ten eerste kunnen de resultaten vertekend zijn door de steekproef van experts. Ten tweede is het mogelijk dat onze invulling van de theorie de keuze van de survey-items heeft beïnvloed. Het is ook denkbaar dat vooral experts die zelf kwantitatieve methoden gebruiken meer geneigd waren om de vragenlijst in te vullen.

De resultaten van de expertevaluatie van 2010 werden meegenomen in de verdere ontwikkeling van het meetinstrument voor dit onderzoek. Tabel 11 (p. 145) geeft voor elk survey-item van het huidige cultuurinstrument aan of het bevraagd werd in de expertevaluatie van 2010 en wat het resultaat daarvan was.

4.2.3 Tweede pilootstudie in 2011

In 2011 werden nog twee andere federale overheidsdiensten bevraagd die in de eerste pilootstudie (zie 4.2.1, p. 123) nog niet wensten deel te nemen. In de tweede pilootstudie werd een beleidsgerichte vragenlijst en drie types theoretische vragenlijsten online verspreid.⁴⁸ De 'beleidsgerichte' vragenlijst werd

⁴⁶ Naderhand werd opgemerkt dat bij de antwoordcategorieën beter ook een onderscheid gemaakt werd bij de categorieën 'grid' en 'group' in 'low-grid', 'high-grid', 'low-group' en 'high-group'.

⁴⁷ De steekproef van experts werd gemaakt in overleg met Perri 6, die verschillende seminars heeft georganiseerd voor experts die werken rond de grid-group theorie.

⁴⁸ In de eerste vragenlijst werden vooral gegevens verzameld ter ondersteuning van het integriteitsbeleid van de deelnemende organisaties. In deze vragenlijst werd bijvoorbeeld de kennis van respondenten van

naar de helft van de respondenten verstuurd (m.n. 13929 respondenten). De andere helft werd at random in drie groepen verdeeld en ontving één van drie types 'theoretische' vragenlijsten. In deze drie vragenlijsten werd cultuur telkens op basis van een andere typologie geoperationaliseerd, met name ethisch klimaat van Victor & Cullen (1987, 1988) (op basis van het meetinstrument van Maesschalck, 2004b) (zie 1.4.2, p. 19), het *corporate ethical virtues* model van Kaptein (2008b) (zie 1.4.4, p. 23) en de grid-group theorie (Wouters et al., 2014a). Het doel was na te gaan welke van de drie typologieën de hoogste voorspellende waarde had. 3445 respondenten (24,7%) hebben minstens één vraag ingevuld van de beleidsgerichte vragenlijst. Bij de theoretische vragenlijst hadden 3273 (23,5%) minstens één vraag ingevuld.⁴⁹ Zoals hoger reeds aangestipt (zie 3.1, p. 72) suggereerden de resultaten van dit onderzoek dat geen van de drie typologieën apart voldoende waren om OWG te verklaren, en dat een combinatie van de drie mogelijk beter zou zijn. Op basis van dit onderzoek werd beslist dat ook alternatieve verklaringen bekeken moesten worden en dat cultuur op een meer genuanceerde manier gemeten diende te worden om de link te kunnen leggen met OWG. Het initiële theoretische kader, waarbij de focus lag op de vier cultuurtypes, werd voor het eigenlijke onderzoek dan ook verfijnd onder andere door verschillende dimensies van zowel de cultuurtypes als de twee assen van de grid-group typologie op te nemen.

4.3 Dataverzameling

Na de explorerende studies vond het eigenlijke onderzoek plaats in 23 organisaties in de Belgische federale overheid. Deze paragraaf behandelt de procedure van data-verzameling, de populatie en respons, de inhoud van de vragenlijst, de vertaalprocedure, en enkele methodologische issues in het onderzoek.

instrumenten van integriteitsbeleid bevraagd en hun perceptie van dat beleid. Met de drie 'theoretische' vragenlijsten werden vooral gegevens voor wetenschappelijke doeleinden verzameld. Bij het verdere verloop van het onderzoek werden echter uiteindelijk resultaten uit beide 'types' vragenlijsten meegenomen. De labels 'beleidsgerichte' en 'theoretische' vragenlijst waren dan ook bij nader inzien niet echt passend.

⁴⁹ Theoretische vragenlijst 1 had 1063 respondenten; theoretische vragenlijst 2 1135 respondenten en theoretische vragenlijst 3 1075 respondenten.

4.3.1 De verspreiding van de vragenlijsten

Het eigenlijke onderzoek van dit proefschrift werd uitgevoerd via een **online vragenlijst**. Dit reduceerde kosten en liet toe om de vragenlijst te verspreiden in zeer grote groepen. Iedere werknemer van de deelnemende organisaties ontving in principe een **individuele link** naar de vragenlijst via een e-mail die verstuurd werd door de eigen organisatie.⁵⁰ Het gebruiken van een individuele link per (mogelijke) respondent had verschillende voordelen. Het zorgde ervoor dat respondenten de vragenlijst ontvingen in hun eigen taal. Bovendien verhinderde deze dat respondenten de vragenlijst meerdere keren zouden invullen. Respondenten konden op basis van deze link de vragenlijst ook makkelijk stoppen en later hervatten. Ten slotte liet het toe om bepaalde informatie (m.n. dienst en dienstgrootte) reeds te koppelen aan elke respondent. Dit had als voordeel dat enerzijds deze informatie niet meer aan de respondent gevraagd moest worden, en anderzijds er geen (of althans zeer weinig) ontbrekende antwoorden konden zijn voor deze variabelen.

Voor het toekennen van de individuele link aan elke medewerker werd gebruik gemaakt van een **tokentabel**. De organisaties stelden een tokentabel⁵¹ op die een individuele code ('token') voor elke medewerker bevatte gecombineerd met de taal van de respondent, een nummer dat verwees naar zijn/haar dienst en de dienstgrootte. Deze tabel werd zonder e-mailadres doorgestuurd naar de onderzoeker die deze tokentabel integreerde met de eigenlijke survey-antwoorden. De onderzoeker beschikte dus op geen enkel ogenblik over de namen of e-mailadressen van de deelnemers. Aan de andere kant kon niemand van de deelnemende organisaties de eigenlijke data inzien. Deze scheiding van toegang tot informatie garandeerde dat de antwoorden van een individu nooit gelinkt konden worden aan zijn/haar naam of dienst.

Bij de dataverzameling werd getracht de respondenten zoveel mogelijk te beschermen en schade te voorkomen. Aan de ene kant werd, met het oog op

⁵⁰ Een uitzondering hierop waren de medewerkers die via de pre-noticemail (zie verder) hadden aangegeven niet te willen deelnemen, alsook langdurig aanwezig: deze hebben geen uitnodiging ontvangen. Een zeer kleine groep (m.n. 133 respondenten in vier organisaties) had geen e-mail adres. Voor deze groep werd een papieren uitnodigingsbrief voorzien met de individuele link naar de online survey. Aan deze respondenten werd door de organisaties een computer ter beschikking gesteld om de vragenlijst tijdens de diensturen in te vullen.

⁵¹ Er werden drie licht verschillende vragenlijsten verspreid (zie 4.3.3.1, p. 139). De tokentabel werd daarom door elke organisatie at random in drie gesplitst.

informed consent, voldoende informatie aan de respondent gegeven over het doel en de inhoud van het onderzoek, zodat deze op een geïnformeerde basis kon beslissen om al dan niet te participeren aan het onderzoek (Crow, Wiles, Heath, & Charles, 2006). Aan de andere kant werd **anonimiteit**⁵² aan de respondent en **vertrouwelijkheid** aan de organisaties gegarandeerd, een belangrijk element van integer wetenschappelijk onderzoek (Diener & Crandall, 1978, p. 17; Broom, 2006, p. 152; Israel & Hay, 2006, p. 95).

De zorg voor anonimiteit en vertrouwelijkheid is niet alleen een ethisch aandachtspunt voor de onderzoeker, maar heeft ook een wettelijke basis (Billiet & Waage, 2006, p. 367): de wet op de bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens.⁵³ Deze wet stelt een aantal voorwaarden aan de verzameling van persoonsgegevens. Het begrip ‘persoonsgegevens’ wordt in deze wet breed geïnterpreteerd. Het gaat immers om elk gegeven dat het mogelijk maakt om iemand te identificeren.⁵⁴ In een kwantitatief onderzoek begeeft de onderzoeker zich door het bevragen van bijvoorbeeld geslacht en leeftijd (ook al gebeurt dit in zeer brede antwoordcategorieën) dus reeds op het domein van de privacywetgeving (Wouters, Loyens, Maesschalck, & De Schrijver, 2014e, p. 319). Omdat tijdens dit onderzoek, zowel bij de samenstelling van de tokentabel als in de vragenlijst, persoonlijke gegevens werden verzameld (bv. geslacht, leeftijd, dienst), en het onderzoek binnen de federale overheid werd uitgevoerd, werd naast een aangifte, een aanvraag tot machtiging gedaan bij het sectoraal comité voor de federale overheid van de **Commissie voor de Bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer**. De commissie stelde een aantal voorwaarden aan het onderzoek. Eén van de voorwaarden was het verzenden van een *pre-notice e-mail* (zie bijlage 2, p. 413), waarin respondenten informatie over het onderzoek werd gegeven alsook de mogelijkheid om verzet aan te tekenen tegen de

⁵² De commissie ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer zou de gegevens verzameld in dit onderzoek niet als anoniem beschouwen. De commissie hanteert een zeer strikte definitie van ‘anoniem’. Persoonsgegevens zijn maar anoniem indien nooit iemand in staat is om te achterhalen over wie het gaat (Debeuckelaere, 2011, p. 9). Hoewel theoretisch gezien personen op basis van de dienstcode en verzamelde achtergrondgegevens mogelijk wel identificeerbaar waren, was dit in de praktijk echter niet mogelijk enerzijds door de strikte scheiding in toegang tot informatie, en anderzijds doordat het contractueel was vastgelegd dat de verzamelde gegevens niet zouden gebruikt worden om personen te identificeren. In die zin worden de gegevens wel als anoniem beschouwd.

⁵³ Wet van 8 december 1992 tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens, BS 3 februari 1999.

⁵⁴ Art. 1, § 1 wet van 8 december 1992 tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer ten opzichte van de verwerking van persoonsgegevens, BS 3 februari 1999.

doorgifte van persoonlijke gegevens via de tokentabellen. De medewerkers die verzet aantekenden hebben geen uitnodiging voor het onderzoek ontvangen (zie 4.3.2.1, p. 131). Dit betekende niet dat zij die niet reageerden op de pre-notice e-mail verplicht zouden zijn om de vragenlijst in te vullen; medewerking was geheel vrijwillig.⁵⁵ De uitnodigingsmail van het onderzoek alsook de herinneringen werden door de organisaties zelf verstuurd.

4.3.2 Populatie en respons

4.3.2.1 Eigenlijke populatie: parastatalen en FOD Financiën

Het onderzoek werd uitgevoerd in een aantal openbare instellingen van sociale zekerheid, instellingen van openbaar nut en federale wetenschappelijke instellingen die zich vrijwillig kandidaat hebben gesteld om deel te nemen aan de bevraging⁵⁶. Via een algemene oproep via het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie van de FOD Budget en Beheerscontrole aan de parastatalen werden de organisaties geïnformeerd over de mogelijkheid om deel te nemen aan een bevraging omtrent het thema integriteit. 10 van de 15 openbare instellingen van sociale zekerheid, 5 van de 18 instellingen van openbaar nut en 7 van de 15 federale wetenschappelijke instellingen hebben zich vrijwillig kandidaat gesteld. In totaal wensten dus 22 van de 48 uitgenodigde organisaties deel te nemen aan het onderzoek. Bijkomend heeft ook de Federale Overheidsdienst Financiën⁵⁷ deelgenomen aan het onderzoek. Alle medewerkers, met uitzondering van diegenen die verzet hadden aangetekend tegen de doorgifte van hun gegevens (zie 4.3.1, p.129) werden gecontacteerd voor het invullen van de vragenlijst.

De selecte steekproeftrekking van de organisaties impliceert dat er geen garantie is dat de resultaten representatief zijn voor alle openbare instellingen van sociale

⁵⁵ Dit hield ook in dat een respondent geen enkele vraag verplicht moest invullen. Elke vraag kon dus openlaten worden. Ook dit werd als een belangrijke waarborg voor de bescherming van de respondent beschouwd.

⁵⁶ De beschrijving van dit deel werd grotendeels overgenomen uit het rapport "Onderzoeksproject integriteit in de federale overheid: Bevraging van de instellingen van openbaar nut, openbare instellingen van sociale zekerheid en wetenschappelijke instellingen" van Wouters & Maesschalck (2014a).

⁵⁷ In deze organisatie werd in opdracht van het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie een nulmeting gedaan tijdens de tweede pilootstudie (2011). Zoals hoger reeds toegelicht werd deze organisatie in 2013-2014 een tweede keer bevroegd in een vervolgonderzoek. Hoewel dat was opgevat als een alleenstaand project, werden de data verzameld in deze organisatie samengenomen met de data verzameld in de 22 instellingen van openbaar nut, de openbare instellingen sociale zekerheid en de federale wetenschappelijke instellingen.

zekerheid, instellingen van openbaar nut en wetenschappelijke instellingen samen, en al zeker niet voor de Belgische federale overheid als geheel. De vrijwillige deelname aan het onderzoek suggereert een zekere betrokkenheid van de organisaties bij het thema. Om deze reden bestaat de kans dat de organisaties die zich kandidaat hebben gesteld verschillend zijn - met betrekking tot bijvoorbeeld de houding van de medewerkers ten opzichte van integriteit - in vergelijking met organisaties die niet hebben deelgenomen.

De 23 deelnemende organisaties waren:

Openbare instellingen van sociale zekerheid

1. Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA)
2. Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV)
3. Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie (RJV)
4. Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandige (RSVZ)
5. Rijksdienst voor Sociale Zekerheid van de Provinciale en Plaatselijke Overheidsdiensten (RSZPPO)
6. Fonds voor de Beroepsziekten (FBZ)
7. Hulpkas voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (HZIV)
8. Hulp- en Voorzorgskas voor Zeevarenden (HVKZ)
9. Fonds voor arbeidsongevallen (FAO)
10. Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen (HVW)

Instellingen van openbaar nut

11. Pensioendienst voor de overheidssector (PDOS)
12. Regie der Gebouwen
13. Nationaal Instituut voor Oorlogsinvaliden, Oud-strijders en Oorlogsslachtoffers
14. Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle (FANC)
15. Nationaal Geografisch Instituut (NGI)

Wetenschappelijke instellingen

16. Algemeen Rijksarchief
17. Belgisch Instituut voor Ruimte-Aëronomie (BIRA)
18. Koninklijk Meteorologisch Instituut van België (KMI)
19. Koninklijk Museum van het Leger en de Krijgsgeschiedenis
20. Nationale Plantentuin van België
21. Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid (WIV)
22. Koninklijke Sterrenwacht

Federale Overheidsdienst

23. Federale Overheidsdienst Financiën

De organisaties verschilden in grote mate inzake onder andere grootte, missie en de mate van uitwerking van het integriteitsbeleid. De kleinste organisatie die

deelnam telde minder dan 30 medewerkers, de grootste meer dan 23000. De missie van de organisaties betrof aspecten van financiën en fiscaliteit, sociale zekerheid, openbaar nut of wetenschappelijk onderzoek. Sommige organisaties hadden voor het onderzoek reeds een uitgewerkt integriteitsbeleid, andere organisaties stelden het onderzoek te willen gebruiken als startpunt om (eventueel) een integriteitsbeleid uit te werken.

De totale bevraagde (of bedoelde empirische) populatie van dit onderzoek telde **36459 mogelijke respondenten** verspreid over 23 organisaties.⁵⁸ Uit de lijsten van werknemers van de deelnemende organisaties werden medewerkers die via de pre-noticemail hadden aangegeven niet te willen deelnemen (zie 4.3.1, p. 129), alsook langdurig aanwezig, verwijderd. Deze werknemers ontvingen geen vragenlijst. Er werden uiteindelijk in totaal **33338 vragenlijsten verdeeld**. Dit wil zeggen dat **91,4%** van de totale populatie een uitnodiging tot het invullen van de vragenlijst heeft gekregen. De respondenten kregen vier tot zes weken de tijd om de vragenlijst in te vullen. Enige tijd na het verzenden van de uitnodiging werden één of meerdere herinneringen verstuurd. Uiteindelijk hebben **9585** respondenten (of **26,3%** van de totale populatie) minstens één vraag beantwoord en **6136** (of **16,8%** van de totale populatie) de hele vragenlijst ingevuld. Als we de vergelijking maken met het aantal verzonden vragenlijsten, stellen we vast dat **28,7%** van de medewerkers die een vragenlijst toegestuurd kreeg minstens één vraag beantwoord hebben en **18,4%** de hele vragenlijst. Van de personen die begonnen zijn aan de vragenlijst, is tegen het einde van de vragenlijst ongeveer 1/3 afgefallen. Er werden data verzameld voor **3402 diensten**. Deze varieerden qua grootte tussen 1 en 196 werknemers. De gemiddelde dienstgrootte was 14 personen per dienst. Het aantal respondenten per dienst varieerde van 1 tot 26 werknemers. De gemiddelde gerealiseerde dienstgrootte was 3 respondenten per dienst.

Eén grote organisatie had een zeer lage respons, wat een belangrijke impact op de behaalde responsgraad had. Indien deze organisatie niet wordt meegerekend was de respons 37,6% voor de gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten en 25,9% voor de volledig ingevulde vragenlijsten. Het is dan ook zinvol te kijken naar de

⁵⁸ De omvang van de totale populatie werd berekend op basis van informatie verkregen via persoonlijke communicatie met contactpersonen over de organisatiegrootte of, indien niet voorhanden, op personeelsstatistieken van de federale overheid, laatst geraadpleegd via <https://www.pdata.be/start/index-nlfr.php?lg=nl> op 01/10/2015.

variatie van de respons over de organisaties heen. We nemen daarvoor die cijfers die verwijzen naar respondenten die minstens één vraag van de vragenlijst hebben ingevuld en diegenen die de vragenlijst helemaal hebben ingevuld. Tabel 7 (p. 134) toont de spreiding van de responscijfers. De tabel toont dat de meeste organisaties een respons hebben van tussen 45 en 55% van medewerkers die minstens één vraag hebben ingevuld. Daarnaast heeft bij de meeste organisaties tussen 25 en 35% van de medewerkers de vragenlijst helemaal ingevuld.

Tabel 7. Spreiding responscijfers in de eigenlijke populatie (parastatalen en FOD Financiën)⁵⁹

Aantal organisaties met...	respons minstens één vraag ingevuld	respons hele vragenlijst ingevuld
< 15%	—	2
15 – 25%	3	5
25% - 35%	3	8
35% - 45%	6	6
45% - 55%	8	1
55% - 65%	2	1
+65%	1	0

Er werden verschillende strategieën gebruikt om een zo hoog mogelijke respons te realiseren. Ten eerste werd zorgvuldig aandacht besteed aan de communicatie naar respondenten. Zowel de uitnodigingsmail als de herinneringen benadrukten het belang van deelname alsook de relevantie van de resultaten voor het beleid. Er werd ook meegegeven dat het onderzoek kaderde in een doctoraatsonderzoek. De uitnodiging beklemtoonde bovendien dat de verzameling en verwerking van de data volledig vertrouwelijk gebeurde en wat dit inhield. Daarnaast werd ook een website gelanceerd waar de respondent informatie kon vinden over het onderzoek en antwoorden op enkele veelgestelde vragen.⁶⁰

De gerealiseerde responsgraad in de organisaties is in het algemeen redelijk laag. Baruch stelde in een studie over responsgraden in wetenschappelijk onderzoek uit 1975, 1985 en 1995 vast dat de gemiddelde responsgraad 55,6% was met een standaarddeviatie van 19,7. In een andere studie stelden Baruch & Holtom (2008, p. 1150) (2008, p.1150) in een review van organisatiestudies die

⁵⁹ Deze cijfers betreft de verhouding t.o.v. het aantal verzonden vragenlijsten.

⁶⁰ Integriteit op het werk, consulteerbaar via www.integriteitophetwerk.be.

data verzamelden bij individuen een gemiddelde responsgraad van 52,7% en een standaarddeviatie van 20,4 vast. De lage responsgraad van dit onderzoek werd vermoedelijk door drie aspecten beïnvloed: de online dataverzameling, de lengte van de vragenlijst en de gevoeligheid van het onderwerp. De responsgraden in **online onderzoek** blijken in het algemeen lager te liggen dan bij papieren surveys. Sheehan (2001) stelde in een studie naar responsgraden bij vragenlijsten die verspreid waren via e-mail tussen 1986 en 2001 een gemiddelde responsgraad van 36,8% vast. Shih & Fan (2008, p. 257) vonden in hun meta-analyse een gemiddelde responsgraad van 45% voor postenquêtes en 34% voor websurveys. Ook Anseel et al. (2010, p. 347) stelden in een review van 2037 surveys in organisatiewetenschappen vast dat online enquêtes een lagere respons hadden dan postenquêtes. Ook de **lengte van de vragenlijst** heeft waarschijnlijk een effect gehad op de responsgraad. De vragenlijst bevatte rond de 300 vragen; de gemiddelde invultijd bedroeg 35 minuten. In het algemeen toont het meeste onderzoek aan dat kortere vragenlijsten een hogere responsgraad hebben (Deutskens, De Ruyter, Wetzels, & Oosterveld, 2004). Ten slotte kan ook de aard van het topic - ethiek is een **gevoelig onderwerp** - de responsgraad negatief beïnvloed hebben. Randall & Gibson stelden in een meta-analyse in 1990 vast dat de responsgraden in de organisatie-ethiek varieerden van 10% tot 96%, met een gemiddelde van 43% (Randall & Gibson, 1990). Deze studies varieerden echter sterk naar dataverzamelingsmethode en specifiek onderwerp. Onderzoek dat meer aansluit bij dit onderzoek toont gelijkaardige responsgraden. Zo behaalden Lasthuizen et al. (2011, p.392) in hun onderzoek betreffende de validering van hun typologie rond integriteitsschendingen ook een responsgraad van 30%.

Het is nuttig een vergelijking te maken tussen de populatie van deelnemende organisaties en de gerealiseerde steekproef. Tabel 8 (p. 136) maakt een vergelijking op basis van enkele demografische kenmerken. Voor geslacht ($\chi^2=3.030$; $df=1$; $p=.082$) toont een χ^2 -test aan dat een representatieve steekproef werd verkregen. Voor de andere achtergrondvariabelen leeftijd ($\chi^2=217.046$; $df=4$; $p=.000$), taal ($\chi^2=15.776$; $df=1$; $p=.000$) en anciënniteit ($\chi^2=77.063$; $df=4$; $p=.000$) is er wel een significant verschil tussen de populatie en de gerealiseerde steekproef. De grootte van de steekproef zorgt er evenwel voor dat zeer snel een significant verschil gevonden wordt (Lindley & Scott, 1984, p. 3).

Gezien de beperkte responsgraad en de verschillen tussen populatie en gerealiseerde steekproef in demografische kenmerken, dient de representativiteit van deze steekproef in vraag gesteld te worden. Representativiteit is echter geen noodzakelijke voorwaarde voor dit onderzoek. De focus van dit onderzoek ligt niet op het beschrijven van OWG, maar wel op de ontwikkeling van een theorie ter verklaring van OWG en het creëren van nieuwe meetinstrumenten voor organisatiecultuur en OWG. We kunnen bovendien voor deze demografische kenmerken controleren.

Tabel 8. Demografische kenmerken eigenlijke populatie (parastatalen en FOD Financiën) en vragenlijst “integriteit op het werk”

Kenmerk	Categorieën	Populatie %	Vragenlijst 'integriteit op het werk' %
Leeftijd			
Hoeveel van uw medewerkers zijn geboren...	In of na het jaar 1985	6,6	9,5
	In de periode 1975 - 1984	16,3	19,0
	In de periode 1965 - 1974	25,2	24,7
	In de periode 1955 – 1964	41,4	37,9
	Voor 1955	10,6	9,0
Geslacht			
Hoeveel van uw medewerkers zijn...	Man	45,8	44,9
	Vrouw	54,2	55,1
Taalrol			
Hoeveel medewerkers hebben als taalrol het...	Frans	44,9	42,9
	Nederlands	55,1	57,1
Anciënniteit			
Wanneer zijn uw medewerkers voor uw organisatie beginnen werken?	In of na het jaar 2005	27,5	30,2
	In de periode 1995 - 2004	22,1	20,4
	In de periode 1985 - 1994	18,7	20,5
	In de periode 1975 – 1984	28,1	25,6
	Voor 1975	3,6	3,3

4.3.2.2 *Uitbreiding van de populatie met bijkomende data van politiezones Vlaams-Brabant*

De analyses in 7.1 (p. 227) toonden aan dat er op organisatieniveau weinig variatie was in de schalen van OWG. Om na te gaan of deze gebrekkige variatie te wijten was aan het aantal organisaties (m.n. 23 in de eigenlijke populatie van het onderzoek) werden een aantal analyses gedaan op een grotere populatie. Voor deze analyses (zie deel 7.2, p. 311) werd een databestand gebruikt waarbij gegevens bijgevoegd werden van 14 politiezones in Vlaams-Brabant. Dit

onderzoek werd uitgevoerd in 2015. De politiezones ontvingen een vragenlijst waarbij er een gedeeltelijke overlap was met de vragenlijst van de parastatalen en FOD Financiën. Het voordeel van deze toevoeging was dat de N op organisatieniveau sterk verhoogde van de initiële 23 organisaties naar 37. Voor het schatten van de multilevel modellen (zie 4.4.2, p. 183) was dit een groot voordeel.

De 14 deelnemende politiezones waren:

1. PZ Pajottenland
2. PZ Grimbergen
3. PZ Tienen-Hoegaarden
4. PZ HerKo
5. PZ Kastze
6. PZ Druivenstreek
7. PZ Sint-Pieters-Leeuw
8. PZ GLM
9. PZ Dilbeek
10. PZ Halle
11. PZ Zaventem
12. PZ Aarschot
13. PZ LAN
14. PZ Boortmeerbeek/Haacht/Keerbergen

In totaal werden voor dit onderzoek 1198 vragenlijsten verspreid over 14 politiezones. Daarvan hebben **472** (of **39,4%**) respondenten minstens 1 vraag beantwoord en **387** (of **32,3%**) respondenten de hele vragenlijst ingevuld.

Het is nuttig te kijken naar variatie van de respons over de politiezones heen. We nemen daarvoor die cijfers die verwijzen naar respondenten die minstens één vraag van de vragenlijst hebben ingevuld en diegenen die de vragenlijst helemaal hebben ingevuld. Tabel 9 (p. 138) toont de spreiding van de responscijfers. De tabel toont dat de meeste politiezones een respons hebben van tussen 35% en 45% van medewerkers die minstens één vraag hebben ingevuld. Daarnaast heeft bij de meeste politiezones tussen 25% en 35% van de medewerkers de vragenlijst helemaal ingevuld.

Tabel 9. Spreiding responscijfers in de politiezones van Vlaams-Brabant

Aantal politiezones met...	respons minstens één vraag ingevuld	respons hele vragenlijst ingevuld
< 15%	-	-
15 – 25%	1	3
25% - 35%	4	7
35% - 45%	5	3
45% - 55%	3	1
55% - 65%	1	-
+65%	-	-

Ook hier is het zinvol een vergelijking te maken tussen de populatie van deelnemende politiezones en de gerealiseerde steekproef. Tabel 10 (p. 138) maakt een vergelijking op basis van enkele demografische kenmerken. Voor 'leeftijd' ($\chi^2 = 3,432$; $df=4$; $p = ,488$), 'geslacht' ($\chi^2 = ,236$; $df=1$; $p = ,627$) en 'kader' ($\chi^2 = 1,210$; $df=1$; $p = ,271$) toont een χ^2 -test aan dat een representatieve steekproef werd verkregen. Voor de achtergrondvariabele 'niveau' werd geen χ^2 -test uitgevoerd omdat sommige groepen te klein waren.

Tabel 10. Demografische kenmerken populatie politiezones van Vlaams-Brabant en vragenlijst "integriteit op het werk"

Kenmerk	Categorieën	Populatie %	Vragenlijst 'integriteit op het werk' %
Leeftijd			
Hoeveel van uw medewerkers zijn geboren...	In of na het jaar 1985	19,6	16,5
	In de periode 1975 - 1984	29,2	31,4
	In de periode 1965 - 1974	25,9	25,4
	In de periode 1955 – 1964	24,3	25,6
	Voor 1955	1,0	1,1
Geslacht			
Hoeveel van uw medewerkers zijn...	Man	66,8	65,7
	Vrouw	33,2	34,3
Kader			
Tot welk kader behoort je?	Het operationeel kader	80,4	78,4
	Het administratief en logistiek kader (CALog)	19,6	21,6
Niveau Hoeveel medewerkers hebben welk niveau	Hoofdcommissaris	1,5	3,3
	Commissaris	5,9	10,8
	Hoofdinspecteur	17,5	26,0
	Inspecteur	72,3	57,7
	Agent	2,9	2,2
	A	9,6	18,2
	B	14,4	23,2
	C	49,3	48,5
	D	26,6	10,1

4.3.3 Inhoud van de vragenlijst

De vragenlijst⁶¹ die gebruikt werd in dit onderzoek bestond uit volgende onderdelen:⁶²

1. Achtergrondvragen
2. Integriteitsbeleid
3. Werkomgeving⁶³
4. Voorvallen in de organisatie: slachtofferschap en gedrag binnen de eigen dienst
5. Voorvallen in de organisatie: eigen gedrag
6. Evaluatie van de vragenlijst

De vragenlijst kan teruggevonden worden in bijlage 3 (p. 415). In de bijlage kan u tevens een korte bespreking terugvinden van de instrumenten die niet gebruikt werden voor de analyses in dit onderzoek.

Een **informatiepagina** die de respondent uitleg geeft over onder meer het onderwerp en de vertrouwelijkheid van de antwoorden, leidde de online survey in. Na de inleidende pagina volgden de verschillende onderdelen van de vragenlijst. Aan elk deel ging een korte inleidende alinea vooraf, die aangaf wat het onderwerp van het deel was en die instructies gaf voor het invullen ervan. Na het invullen van een vragenreeks op de webpagina konden de respondenten doorklikken naar het volgende onderdeel. De survey hoefde echter niet in één keer ingevuld te worden. Een knop 'hervat later' liet toe om op een ander tijdstip verder te werken aan de vragenlijst. De online survey sloot af met een kader waarin de respondenten opmerkingen konden typen over de vragenlijst of het onderwerp ervan.

4.3.3.1 *Het three-form design*

In feite moesten meer vragen gesteld worden aan de respondenten dan mogelijk was. Dit kwam onder meer doordat, zoals hoger werd aangegeven (zie 4.1, p. 119), de survey naast de data voor dit proefschrift, ook informatie verzamelde voor beleidsgerichte doeleinden. Zo werden bijvoorbeeld gegevens verzameld

⁶¹ In het eigenlijke onderzoek werd geen onderscheid meer gemaakt in 'beleidsgerichte' en 'theoretische' vragenlijst.

⁶² Het onderzoek in de FOD Financiën vond na het onderzoek in de parastatalen plaats. De vragenlijst die werd verspreid in de FOD Financiën verschilde lichtjes van de vragenlijst in de parastatalen. Een beperkt aantal vragen werd uit deze vragenlijst gehaald; een klein aantal nieuwe vragen werd toegevoegd. Dit was ook het geval bij 'organisatiecultuur'. In hoofdstuk 5 worden bij de validering van het meetinstrument van organisatiecultuur enkel de items meegenomen die aan alle respondenten werden gesteld.

⁶³ Dit is het deel van de vragenlijst waarin 'organisatiecultuur' werd bevraagd.

over kennis en perceptie van integriteitsbeleid. Daarom werd gebruik gemaakt van een ‘missing-data-design’, meer bepaald het ‘**three-form design**’ van Graham (2012).

Figuur 11 (p. 140) geeft een overzicht van het design. Het design hield in dat er drie gelijkaardige vragenlijsten werden verspreid⁶⁴, waarbij sommige vragen (de A- B- en C-set) slechts in twee van de drie vragenlijsten werden opgenomen, en dus aan slechts 2/3 van de respondenten werden gesteld. Vragenlijst 1 bevatte bijvoorbeeld enkel de A en B-set van vragen en geen C-set. De belangrijkste vragen (de X-set) werden evenwel aan alle respondenten gesteld.⁶⁵ Bij sommige analyses op deze data moeten aangepaste methoden gebruikt worden om met de ontbrekende antwoorden om te gaan. Opties zijn analyses op basis van ‘*full information maximum likelihood*’ of op basis van een geïmputeerde dataset⁶⁶.

Figuur 11. Het ‘three-form design’ van de bevraging ‘integriteit op het werk’

	X (belangrijkste vragen)	A	B	C
Vragenlijst 1	Ja	Ja	Ja	Neen
Vragenlijst 2	Ja	Ja	Neen	Ja
Vragenlijst 3	Ja	Neen	Ja	Ja

Het ‘*missing-data-design*’ werd toegepast op enkele beleidsrelevante instrumenten die niet belangrijk zijn voor dit proefschrift⁶⁷, maar ook op een beperkt aantal items van cultuur⁶⁸. De andere vragen i.v.m. cultuur en integer en niet-integer gedrag werden aan alle respondenten gesteld. Aangezien het design slechts op een zeer beperkt aantal items van cultuur (26 van de 99) werd toegepast (zie tabel 11, p. 145), konden ook in het geval het three-form design moeilijkheden voortbracht voor de verklarende analyses toch nog modellen geschat worden. Explorerende analyses toonden inderdaad aan dat het *missing data design* het creëren van goede schalen bemoeilijkte. Daarom werd beslist de confirmatorische factoranalyses op de cultuuritems, weergegeven in hoofdstuk 5,

⁶⁴ De verdeling van de drie verschillende vragenlijsten gebeurde at random. Aan organisaties werd gevraagd hun personeelsbestand op toevalsbasis in drie groepen te verdelen.

⁶⁵ Om deze reden zal het absolute aantal respondenten bij een aantal vragen (met name de A- B en C-set) lager zijn dan bij andere vragen (met name de X-set).

⁶⁶ Bij imputatie worden de ontbrekende scores ingevuld met plausibele waarden (Graham, 2012).

⁶⁷ De toepassing van het design op deze meetinstrumenten was logisch aangezien daarop slechts beschrijvende analyses uitgevoerd moesten worden.

⁶⁸ In tabel 11 (p. 145) wordt, in de kolom ‘*three-form design*’ weergegeven welk item van cultuur in welke vragenlijst werd bevraagd.

te beperken tot de items die in alle types vragenlijsten werden bevraagd en waarop het design dus niet was toegepast. De 26 items die niet aan iedereen bevraagd waren, zijn dus uiteindelijk niet gebruikt in de rest van dit onderzoek.

4.3.3.2 Achtergrondvragen

In het eerste deel van de vragenlijst werden enkele achtergrondvragen, zoals geslacht, leeftijd, hiërarchisch niveau en anciënniteit, bevraagd. Het doel van deze achtergrondvragen was tweevoudig. Enerzijds werden de vragen gesteld om na de dataverzameling de representativiteit van de data te kunnen beoordelen. Anderzijds konden deze achtergrondvragen als controlevariabele in de analyses worden meegenomen.

Er werd beslist de achtergrondvragen bij het begin van de vragenlijst te stellen enerzijds omwille van hun belang voor het onderzoek, en anderzijds omdat het makkelijke vragen waren om te starten. In de methodologische literatuur wordt meestal aangeraden de achtergrondvragen op het einde van de vragenlijst te plaatsen omwille van issues als anonimiteit en betrokkenheid (Babbie, 1997; Billiet et al., 2006; Dillman, 2007). In survey-onderzoek wordt meestal in de inleiding van de vragenlijst gewezen op anonimiteit of vertrouwelijkheid. Respondenten zouden dan ook wantrouwig kunnen worden wanneer de onderzoeker de vragenlijst vervolgens start met vragen op basis waarvan respondenten mogelijk geïdentificeerd kunnen worden. De achtergrondvragen op het einde stellen, zou leiden tot hogere responsgraden en minder sociaal wenselijke antwoorden. In online surveys zou men er echter, gezien het belang van deze vragen, vanuit kunnen gaan dat deze vragen beter in het begin van de vragenlijst gesteld worden omwille van mogelijke drop-out. Wanneer deze vragen pas op het einde van de vragenlijst worden gesteld, loopt de onderzoeker het risico dat hij geen informatie heeft voor alle respondenten die doorheen de vragenlijst gestopt zijn met invullen. Op basis van eigen eerder onderzoek (Wouters et al., 2014c) kon besloten worden dat het plaatsen van de achtergrondvragen in het begin van een survey rond integriteit geen negatieve gevolgen had voor de kwaliteit van de dataverzameling. Er werd evenwel zorgvuldig aandacht besteed aan de introductie van het deel om uitval en sociaal

wenselijke antwoorden te voorkomen (zie figuur 12, p. 142) (cf. Delbeke et al., 2008b; Delbeke et al., 2008a).

Ook de aard van het werk (taak) werd in dit deel bevraagd (zie figuur 13, p. 142). Deze vraag werd geïnspireerd op de taakvraag uit het onderzoek van Delbeke et al. (2008a, 2008b). De formulering van de taken werd echter in beperkte mate aangepast. Er werd aan respondenten gevraagd voor een aantal activiteiten aan te geven hoe vaak ze deze doen in de uitoefening van hun werk. De oorspronkelijke dichotome antwoordschaal werd bovendien vervangen door een vijfpuntenschaal met labels 'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'zeer vaak'.

Figuur 12. Introductietekst bij het deel i.v.m. de achtergrondvragen

We beginnen met enkele achtergrondvragen. Deze informatie is erg nuttig om na te gaan of de groep van medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld een goede afspiegeling zijn van uw organisatie en om na te gaan of er verschillen zijn in de antwoorden, bijvoorbeeld naargelang geslacht, anciënniteit of werkplaats. Het is mogelijk dat u, door te antwoorden op al deze vragen, identificeerbaar zou zijn. (U bent bijvoorbeeld de enige vrouw op uw dienst.). Dergelijke gepersonaliseerde informatie is irrelevant voor de onderzoekers en zij zullen uw identiteit dan ook nooit nagaan. Er wordt ook **nooit** over een combinatie van achtergrondvragen gerapporteerd. Uw anonimiteit wordt door het beantwoorden van deze vragen dan ook op geen enkele manier aangetast.

Figuur 13. Overzicht van de vragen i.v.m. de aard van het werk van de respondent (taak-vraag)

HOE VAAK...

1. ... doe je bureauwerk
2. ... kom je in contact met burgers
3. ... werk je alleen
4. ... beheer je gegevens en dossiers
5. ... moet je leiding geven aan andere medewerkers
6. ... voer je administratieve taken uit

4.3.3.3 Operationalisering van organisatiecultuur

4.3.3.3.1 Inleiding

In het derde deel van de vragenlijst, na de achtergrondvragen (deel 1) en de vragen rond integriteitsbeleid (deel 2), werd organisatiecultuur zoals geconceptualiseerd in hoofdstuk 1, gemeten.

Er bestaat discussie in de literatuur over hoe de grid-group theorie het best gemeten kan worden. Sommige studies meten de assen (grid en group) (bv. Hampton, 1982), andere meten de vier types van de typologie (hiërarchie,

egalitarisme, individualisme, fatalisme) (bv. Brenot et al., 1998). Zoals hoger aangegeven werd in dit onderzoek, op basis van de bevindingen uit de twee pilootstudies (zie 4.2.3, p. 127), beslist om zowel de grid- en group-as als de vier cultuurtypes te meten op basis van een aantal cultuurdimensies. Hoger (zie 1.5.2, p. 27) werden die samen gepresenteerd als acht posities op een grid-group assenstelsel. Er zijn heel wat studies die de grid-group theorie in kwantitatief onderzoek hebben toegepast. De meeste focusten echter op aspecten die niet gerelateerd zijn aan organisaties zoals levensopvattingen (Dake, 1990; Marris et al., 1998; Denters et al., 1999; Rippl, 2002), '*myths of human nature*' (Grendstad & Selle, 2000), economische opvattingen (Meador, Uzzell, & Gattersleben, 2006) of politieke opvattingen (Swedlow, 2008). Tot nu toe is er weinig onderzoek dat focust op de organisatiecontext. Hampton (1982) en Ingram & Thompson (2010) zijn twee uitzonderingen. Deze meetinstrumenten waren echter niet geschikt voor dit onderzoek. Ze focussen immers enkel op de (grid- en group-) assen (cf. Hampton, 1982) of de vier cultuurtypes (cf. Ingram & Thompson, 2010). Bovendien gebruiken deze instrumenten een individuele referent, m.n. ze focusten op attitudes van individuen over de organisatie, waardoor er mogelijk minder variabiliteit tussen groepen bestaat (Klein et al., 2001) (zie 4.3.3.3.2, p. 154). Dit vormt een belangrijk nadeel bij de studie van organisatiecultuur.

Er werd dan ook een nieuw meetinstrument voor organisatiecultuur ontwikkeld waarbij items werden geformuleerd voor achttien dimensies van cultuur. Hiervoor werd verder gebouwd op het meetinstrument uit de eerste pilootstudie (Wouters et al., 2014a) (cf. 4.2.1, p. 123) en de expertevaluatie (cf. 4.2.2, p. 126). Tabel 11 (p. 145) geeft een overzicht van alle cultuuritems die werden gemeten binnen dit onderzoek.⁶⁹ In deze tabel wordt de bron en/of inspiratie van elke item weergegeven. Sommige items werden bijvoorbeeld overgenomen uit het meetinstrument van organisatiecultuur uit de eerste pilootstudie (Wouters et al., 2014a; Wouters et al., 2011), het meetinstrument van *basic needs satisfaction*

⁶⁹ De items werden weergegeven in vijf blokken. Twee blokken bevatten de dimensies van de grid- en group-as (respectievelijk blok 2 en blok 4). De andere blokken bevatten de dimensies van de cultuurtypes. Omdat hiërarchische autoriteit slechts een beperkt aantal items bevatte werd deze samengenomen met de dimensies van egalitarisme (blok 1). De dimensies van individualisme (blok 3) en fatalisme (blok 5) werden wel in aparte blokken bevraagd. De items binnen elk blok werden in een gerandomiseerde volgorde aan de respondent weergegeven.

van Van den Broeck et al. (2010) en ethisch klimaat van Maesschalck (2004b)⁷⁰. Andere items waren nieuw. De tabel geeft ook voor elk item weer of het three-form design erop werd toegepast, en of het door grid-group experts werd geëvalueerd in de Delphi-studie (cf. 4.2.2, p. 126). Er werd bewust gekozen om de bredere referent ‘*op mijn werk*’ te gebruiken. In dat kader werd enerzijds in de inleiding van het deel gevraagd aan te geven hoe het er op dat ogenblik op het werk van de respondent aan toe gaat (zie figuur 14, p. 144), anderzijds werd in de survey-items zelf ook zoveel mogelijk gerefereerd naar ‘op mijn werk’. We gaan op deze keuze in wat volgt in 4.3.3.3.2 (p. 154) in.

Figuur 14. Introductietekst bij het deel i.v.m. organisatiecultuur

In dit deel willen we je enkele vragen stellen over het algemene klimaat op jouw werk. Geef bij het beantwoorden van deze vragen aan **hoe het er op dit ogenblik aan toe gaat op jouw werk** (en dus niet hoe je het graag zou zien of hoe het in het managementplan staat).

Duid aan in welke mate jij akkoord of niet akkoord gaat met onderstaande beweringen.

⁷⁰ Deze versie van de ECQ is vertaald naar het Nederlands en herwerkt tot een vragenlijst die specifiek gericht is op toepassing binnen overheidsorganisaties (Maesschalck, 2004b).

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design ⁷¹	Delphi-experiment ⁷²
Apathie					
Op mijn werk zetten we ons maar weinig in voor het behalen van de doelen van de organisatie	AP1	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk is er veel frustratie omdat we geen verschil kunnen maken	AP2	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk zijn de meeste collega's weinig gemotiveerd om de taken goed uit te voeren	AP3	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk is er veel onverschilligheid	AP4	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Machteloosheid					
Als iemand iets gedaan wil krijgen op mijn werk moet die vooral veel geluk hebben	POW1	Nieuw item		1-2-3-4-5	90,9%
Op mijn werk is er veel willekeur	POW2	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk worden straffen willekeurig toegekend	POW3	Nieuw item		1-2-3-MD-MD	Neen
Op mijn werk moet je in de eerste plaats veel geluk hebben om een promotie te krijgen ⁷³	POW4	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk hebben de meeste medewerkers in de praktijk helemaal geen beslissingsbevoegdheid	POW5	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization hardly any employees have much decision-making authority.	1-2-3-4-5	50% FAT
Op mijn werk moeten we constant problemen oplossen waar we eigenlijk geen controle over hebben	POW6	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization is characterised by the fact that we constantly have to react to things over which we have no control.	1-2-3-4-5	91,3% FAT
Wanneer een collega een regel overtreedt wordt hij/zij onmiddellijk (formeel of informeel) gestraft zonder onderzoek	POW7	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization, when an employee breaks a rule he/she is immediately punished without any real investigation	1-MD-3-MD-MD	46,4% FAT

⁷¹ Het three-form design dat gebruikt werd in de parastatalen wordt aangegeven met nummers 1, 2 en 3. Nr. 4 verwijst naar de vragenlijst die gebruikt werd in de FOD Financiën; Nr. 5 verwijst naar de vragenlijst die gebruikt werd in de politiezones van Vlaams-Brabant.

⁷² Elk percentage verwijst naar de groep respondenten in het Delphi-experiment die heeft aangegeven dat het item een indicator is van het betreffende cultuurtype en/of grid-en group-as. Het betreft steeds de categorie die het meest werd aangeduid.

H = hiërarchie; EG= egalitarisme; IND = individualisme ; FAT= fatalisme; Grid = de grid-dimensie ; Group = de group-dimensie.

Het is belangrijk op te merken dat slechts 25 experts de vragenlijst (gedeeltelijk) hebben ingevuld. In principe kunnen daarom geen percentages worden weergegeven. Echter voor de eenvoud van interpretatie wordt dit in deze tabel wel gedaan.

⁷³ Dit item wordt verondersteld machteloosheid te meten omdat indien promotie afhangt van 'geluk' werknemers niets kunnen doen om zeker te zijn van promotie.

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Onvoorspelbaarheid					
Op mijn werk lost men problemen pas op, op het ogenblik dat ze zich voordoen	AS1	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization defines success on the basis of dealing with each months or years problems as they come.	1-2-3-MD-MD	Neen
Vergaderingen met collega's hebben niet echt een patroon; je weet nooit hoe een vergadering zal verlopen	AS2	Wouters & Maesschalck (2011)	Meetings with colleagues have no real pattern; you do not know how the meeting will go.	1-2-3-4-5	57,1% FAT
Het is moeilijk te weten wat belangrijk is voor mijn directe chef	AS3	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	It is difficult to know what is important for the top executive of my organization.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk is het niet duidelijk op basis van welke criteria een promotie wordt toegekend ⁷⁴	AS4	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization it is not clear on the basis of which criteria promotions are given	1-2-3-4-5	Neen
Er is niets wat mijn organisatie bij elkaar houdt en de medewerkers aan elkaar bindt tenzij het feit dat de wetgever heeft beslist dat onze organisatie moet bestaan ⁷⁵	AS5	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	There is nothing holding this organization together and binding its members to one another except for the fact that the law or the management has decided that this organization should exist.	MD-2-3-4-5	62,1% FAT
Onrechtvaardigheid					
In het algemeen worden medewerkers fair behandeld op mijn werk (omgekeerd)	RE1	Treviño & Weaver (2001, p. 661)	In general, this company treats its employees fairly.	1-2-MD-4-5	Neen
Op mijn werk worden medewerkers onrechtvaardig behandeld	RE2	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk worden belangrijke beslissingen over medewerkers op een objectieve manier genomen (omgekeerd)	RE3	Nieuw item		MD-2-3-4-5	Neen
Medewerkers kunnen erop rekenen dat ze respectvol behandeld worden op mijn werk (omgekeerd)	RE4	Treviño & Weaver (2001, p. 661)	Employees can count on being treated with courtesy and respect in this organization	1-MD-3-4-5	Neen
Op mijn werk krijgen de medewerkers de beloning die ze verdienen (omgekeerd)	RE5	Treviño & Weaver (2001, p. 661)	In this organization, people get the reward or punishment they deserve. ⁷⁶	MD-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk krijgen medewerkers de sanctie die ze verdienen (omgekeerd)	RE6	Treviño & Weaver (2001, p. 661)	In this organization, people get the reward or punishment they deserve.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk worden beslissingen over medewerkers op willekeurige basis genomen	RE7	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen

⁷⁴ Dit item wordt verondersteld onvoorspelbaarheid te meten, aangezien werknemers door een gebrek aan criteria niet weten wat te verwachten wat betreft promotie.

⁷⁵ Dit item kon ook onder machteloosheid geplaatst worden. Omdat het three-form design erop toegepast was, werd het niet meegenomen in verdere analyses.

⁷⁶ Dit item werd opgesplitst.

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Focus op regels en procedures					
Op mijn werk meent men dat men goed bezig is als de formele regels gerespecteerd worden	REG1	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization believes success depends on a clear and authoritative system of rules being in place and respected	1-2-MD-MD-MD	52% H; 40% grid
Mijn directe chef vindt het belangrijk dat medewerkers procedures eerbiedigen	REG2	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk wordt van externen verwacht dat ze de procedures juist volgen	REG3	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization, it is expected that clients follow proper procedures.	1-2-3-4-5	45,8% H; 33,3% grid
Mijn organisatie heeft neergeschreven regels en procedures voor elke situatie	REG4	Wouters & Maesschalck (2011)	In this organization, excessive rules, administrative details and red tape make it difficult for new and original ideas to receive consideration	1-2-3-4-5	45,5% grid
Het is op mijn werk erg belangrijk om de regels van mijn organisatie strikt te volgen	REG5	ECQ Maesschalck (2004b)	Het is hier erg belangrijk om de regels en procedures van [entiteit] strikt te volgen.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk vraagt men zich bij beslissingen in de eerste plaats af of de wet niet overtreden wordt	REG6	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] vraagt men zich bij beslissingen in de eerste plaats af of de wet niet overtreden wordt.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk kan je de regels naar je hand zetten (omgekeerd)	REG7	Wouters & Maesschalck (2011)	Employees in this organization are not constrained by rules, regulations, policies and procedures in doing their jobs	1-2-3-MD-MD	50% grid
Supervisie					
Op mijn werk is er voldoende zicht op mogelijke overtredingen binnen de organisatie	CONT1	Kaptein (2008b)	Binnen mijn directe werkomgeving is er voldoende zicht op mogelijke overtredingen en incidenten binnen de organisatie.	1-2-3-4-5	Neen
Het management is op de hoogte van het soort overtredingen die zich op mijn werk voordoen	CONT2	Kaptein (2008b)	Het management is op de hoogte van de soort overtredingen en incidenten die zich binnen mijn werkomgeving voordoen.	1-2-MD-4-5	Neen
Mijn directe chef weet wanneer zijn / haar medewerkers een niet-integere gedraging zouden stellen	CONT3	Nieuw item		1-MD-3-4-5	Neen
Ik denk dat het opgemerkt zou worden als ik een niet-integere gedraging zou stellen	CONT4	Nieuw item		MD-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk is er veel supervisie / toezicht	CONTR1	Wouters & Maesschalck (2011) Hampton (1982)	In my organization, employees are supervised very closely.	1-2-3-4-5	45,5% grid; 45,5% H
Op mijn werk wordt voldoende gecontroleerd op overtredingen van regels	CONTR2	Nieuw item	Supervise other's work	1-2-3-4-5	Neen

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

Item	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Conservatisme					
Op mijn werk beschikt men over een gezonde dosis kritische ingesteldheid	CONS1	Nieuw item		1-2-3-MD-MD	Neen
Op mijn werk wordt vaak ondoordacht meegegaan in de laatste nieuwe managementtrend (omgekeerd)	CONS2	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk kijkt men kritisch naar te sterke vernieuwingsdrang	CONS3	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen
Hiërarchische autoriteit					
Op mijn werk legt men de nadruk op het afleggen van verantwoording	H1	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization emphasises clear lines of accountability.	1-2-3-4-5	48% H
		Vandenabeele (2008, p. 206)	Mijn collega's zijn het er over eens dat we verantwoording moeten kunnen afleggen voor hetgeen we doen in onze job		
Wat mijn organisatie bijeenhoudt, is eerbied voor het ambt en respect voor elke functie	H2	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	The glue that holds this organization together consists of a sense of duty and respect for the distinct roles of each of the professions and tiers of management.	1-2-3-4-5	84% H
Op mijn werk mogen medewerkers van de lagere functieniveaus bepaalde instructies niet in vraag stellen	H3	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization people with a low rank cannot ask questions about certain instructions.	1-2-3-4-MD	50% H
Op mijn werk vindt men het belangrijk dat iedereen zich gedraagt in overeenstemming met zijn / haar functie of status in de organisatie en dienst	H4	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization not behaving according to one's status or role in the organization is not tolerated	1-2-3-4-5	47,8% H
Op mijn werk hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van je positie in de organisatie en dienst	H5	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization decision-making authority depends on your position in the team	1-2-3-4-5	66,7% H

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Verbondenheid					
Omwille van de goede relatie met mijn collega's ben ik niet van plan om van werk te veranderen	GR1	Vandenabeele (2008)	Omdat ik ontevreden ben over mijn job, zou ik graag naar een andere job willen	1-2-3-4-5	Neen
Ik voel me een deel van een groep op het werk	GR2	BNS-scale Van den Broeck et al. (2010)	Ik voel me een deel van een groep op het werk	1-2-3-4-5	Neen
De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	GR3	BNS-scale Van den Broeck et al. (2010)	De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	1-2-3-4-5	Neen
Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	GR4	BNS-scale Van den Broeck et al. (2010)	Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	1-2-3-4-5	Neen
Teambelang					
Op mijn werk bekommert men zich vooral om wat goed is voor alle mensen die hier werken	TEA1	ECQ Maesschalck (2004b)	Men bekommert zich vooral om wat goed is voor alle mensen binnen [entiteit].	1-2-3-MD-MD	Neen
We streven er hier vooral naar dat te doen wat het beste is voor alle collega's	TEA2	ECQ Maesschalck (2004b)	We streven er hier vooral naar dat te doen wat het beste is voor alle collega's binnen [entiteit].	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk beschouwt men een goede en brede samenwerking tussen alle collega's als erg belangrijk	TEA3	ECQ Maesschalck (2004b)	Een goede en brede samenwerking tussen alle collega's wordt als erg belangrijk beschouwd in de RVA-controle.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk beschouwt men team spirit als belangrijk	TEA4	ECQ Maesschalck (2004b)	De mensen in [entiteit] beschouwen team spirit als belangrijk.	1-2-3-4-5	Neen
Organisatiebelang					
Van ons als medewerkers wordt verwacht dat we alles doen wat de financiële belangen en de positie van onze organisatie ten goede komt	ORG1	ECQ Maesschalck (2004b)	Van de medewerkers wordt verwacht dat ze alles doen wat de financiële belangen en de positie van [entiteit] ten goede komt.	1-2-3-4-5	Neen
Mijn collega's zijn vooral bekommerd om het imago van de organisatie	ORG2	ECQ Maesschalck (2004b)	De medewerkers zijn hier uitsluitend bekommerd om de financiële belangen en het imago van [entiteit].	1-2-3-4-5	Neen
Mijn collega's zijn vooral bekommerd om de financiële belangen van de organisatie	ORG3	ECQ Maesschalck (2004b)	De medewerkers zijn hier uitsluitend bekommerd om de financiële belangen en het imago van [entiteit].	1-2-3-4-5	Neen
Beslissingen worden op mijn werk in de eerste plaats beoordeeld in termen van het geld dat ze opbrengen voor de organisatie	ORG4	ECQ Maesschalck (2004b)	Beslissingen worden hier in de eerste plaats beoordeeld in termen van het geld dat ze opbrengen voor [entiteit].	1-2-3-4-5	Neen

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Vriendschap					
Op mijn werk beschouwt men goede interpersoonlijke contacten (zowel met collega's als met buitenstaanders) als heel belangrijk	FR1	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] beschouwt men goede interpersoonlijke contacten (zowel met collega's als met buitenstaanders) als heel belangrijk.	1-2-3-MD-MD	Neen
Op mijn werk gaat onze grootste zorg altijd uit naar wat het best is voor de medemens (of die nu collega of buitenstaander is)	FR2	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] gaat de grootste zorg uit naar wat het best is voor de medemens (of die nu collega is of niet).	1-2-3-4-5	Neen
De grootste bekommernis op mijn werk is wat goed is voor elk individu (of die nu collega of buitenstaander is)	FR3	ECQ Maesschalck (2004b)	Wat goed is voor elk individu (of die nu burger is of collega) is de grootste bekommernis hier.	1-2-3-4-5	Neen
Men wordt op mijn werk verondersteld om zich bij beslissingen te bekommeren om elk individu (zowel collega als buitenstaander)	FR4	ECQ Maesschalck (2004b)	Men wordt hier verondersteld om zich bij beslissingen te bekommeren om elk individu (zowel collega als buitenstaander).	1-2-3-4-5	Neen
Consensus					
Op mijn werk wordt bij het toekennen van promotie rekening gehouden met de gedeelde mening van de medewerkers	CON1	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization the shared opinion of the staff is taken into account when promotions are given	1-2-MD-MD-MD	62,5% EG
Op mijn werk worden beslissingen in consensus genomen	CON2	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011) Rippl (2002, p. 157)	In my organization decisions are made by consensus. It is important to me that in the case of important decisions at my place of work everybody is asked	1-2-3-4-5	77,3% EG
Vergaderingen met collega's zijn informeel en gericht op het bereiken van consensus	CON3	Wouters & Maesschalck (2011)	Meetings with colleagues are informal and directed at reaching a consensus	1-2-3-4-5	65,2% EG
Mijn directe chef vindt consensus binnen mijn dienst belangrijk	CON4	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	The top executive of my organization emphasizes consensus on all levels of the organization.	1-2-3-4-5	58,3% EG
Op mijn werk plegen we veel overleg zodat het soms lang duurt alvorens er een beslissing genomen wordt	CON5	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	In my organization we endlessly continue to consult with each other so that no decisions are taken	1-2-3-4-5	63% EG
Gelijkheid					
Typisch voor mijn werkomgeving zijn teams waarin alle leden even belangrijk zijn	GEL1	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization emphasises teams within which all members are equally important.	1-2-3-4-5	72% EG
Op mijn werk wordt iedereen gelijk behandeld	GEL2	Vandenabeele	Mijn collega's zijn het er over eens dat we in ons werk iedereen gelijk moeten behandelen	1-2-3-4-5	Neen
De leidinggevenden op mijn werk behandelen iedereen op dezelfde wijze	GEL3	Nieuw item		1-2-3-4-5	Neen

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Stakeholder-oriëntatie					
Mijn collega's op het werk hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel tegenover de burgers met wie ze te maken krijgen	STA1	ECQ Maesschalck (2004b)	De mensen in [entiteit] hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel tegenover de burgers waarmee ze te maken krijgen.	1-2-3-MD-MD	Neen
Op mijn werk wordt verwacht dat je altijd doet wat goed is voor de individuele burgers met wie je te maken krijgt	STA2	ECQ Maesschalck (2004b)	Hier wordt verwacht dat je altijd doet wat goed is voor de individuele burgers waarmee je te maken krijgt.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk is men actief begaan met de burgers met wie men rechtstreeks te maken krijgt	STA3	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] is men heel sterk begaan met de impact van onze beslissingen op de burgers waarmee we rechtstreeks te maken hebben.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk zijn we heel sterk begaan met de impact van onze beslissingen op de burgers met wie we rechtstreeks te maken hebben	STA4	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] is men heel sterk begaan met de impact van onze beslissingen op de burgers waarmee we rechtstreeks te maken hebben.	1-2-3-4-5	Neen
Autonomie					
Op mijn werk kan je zelf bepalen hoe je jouw dag indeelt	AUT1	BNS-scale Van den Broeck et al. (2010); (Vandenabeele, 2008)	Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt	1-2-3-4-5	Neen
Collega's op mijn werk laten zich leiden door hun persoonlijke deontologie en persoonlijke ethiek	AUT2	ECQ Maesschalck (2004b)	Collega's op mijn werk laten zich leiden door hun persoonlijke deontologie en persoonlijke ethiek	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk moet je nooit dingen doen die je niet wil doen	AUT3	BNS-scale Van den Broeck et al. (2010)	Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen	1-MD-3-MD-MD	Neen
Op mijn werk kan je vrij jouw werk doen zoals je denkt dat het goed is	AUT4	BNS-scale Van den Broeck et al. (2010)	Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is	1-2-3-4-5	Neen
Mijn werk geeft mij heel wat kansen om onafhankelijk en vrij te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer	AUT5	(Vandenabeele, 2008, p. 209)	Ik heb het gevoel dat ik voor een groot deel zelf bepaal hoe mijn werk gedaan wordt	1-2-3-4-5	Neen
Ik krijg in mijn werk geen enkele kans om zelf initiatieven te nemen of zelf te oordelen hoe ik mijn werk uitvoer (omgekeerd)	AUT6	Nieuw item		MD-2-3-MD-MD	Neen

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Competitie					
Op mijn werk is er veel concurrentie tussen collega's	COM1	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization emphasises competition, high standards and individual performance	1-2-3-4-5	65,2% IND
In vergaderingen op mijn werk hangt wat beslist wordt sterk af van concurrentie tussen collega's	COM2	Wouters & Maesschalck (2011)	In meetings, what gets decided depends heavily on the outcome of competition between colleagues	1-2-3-4-5	77,3% IND
Op mijn werk wordt een promotie toegekend op basis van individuele prestaties	COM3	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011) Van Muijen et al. (1999)	In my organization, employees are promoted on the basis of individual performance. How often is reward dependent on performance?	1-2-3-4-5	77,4% IND
Mijn directe chef benadrukt dat medewerkers duidelijk moeten maken wat hun eigen individuele bijdragen zijn tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie	COM4	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	The top executive of my organizations emphasizes that it is important to evaluate every employee's performance individually	1-MD-3-MD-MD	60,9% IND
Mijn werk wordt gekenmerkt door veel competitie, veel eisen en de nadruk op prestaties	COM5	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization emphasises competition, high standards and individual performance	1-2-3-4-5	80,8% IND
Op mijn werk meent men dat men goed bezig is wanneer alle individuele medewerkers goede prestaties leveren	COM6	Wouters & Maesschalck (2014a; 2011)	My organization defines success on the basis of good individual performance	1-2-3-MD-MD	81,8% IND
Op mijn werk is het belangrijker om goede prestaties te leveren dan om integer te zijn	COM7	Nieuw item		1-2-MD-MD-MD	Neen
Efficiëntie					
Onze belangrijkste verantwoordelijkheid op het werk is het nastreven van kostenbesparing	EFF1	ECQ Maesschalck (2004b)	De belangrijkste verantwoordelijkheid van de medewerkers in [entiteit] is het nastreven van kostenbesparing.	1-2-3-4-5	Neen
De goedkoopste aanpak is ook altijd de juiste aanpak op mijn werk	EFF2	ECQ Maesschalck (2004b)	De goedkoopste aanpak is ook altijd de juiste aanpak in [entiteit].	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk wordt van elke medewerker in de eerste plaats verwacht kostenbesparend te werken	EFF3	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] wordt van elke medewerker in de eerste plaats verwacht kostenbesparend te werken.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk wordt altijd gezocht naar goedkope oplossingen voor een probleem	EFF4	ECQ Maesschalck (2004b)	Hier wordt altijd gezocht naar goedkope oplossingen voor een probleem.	1-2-3-MD-MD	Neen

Tabel 11. De items voor cultuur in de verschillende vragenlijsten (vervolg)

	Code	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie	Three-form design	Delphi-experiment
Eigenbelang					
Op mijn werk geven mensen vooral om zichzelf	EIG1	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] geven mensen vooral om zichzelf.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk geven mensen vooral om wat het best is voor zichzelf	EIG 2	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] geven mensen vooral om wat het best is voor henzelf.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk beschermen mensen hun eigen belangen boven alle andere overwegingen	EIG3	ECQ Maesschalck (2004b)	In [entiteit] beschermen mensen hun eigen belangen boven alle andere overwegingen.	1-2-3-4-5	Neen
Op mijn werk wordt het individuele belang boven het collectieve belang geplaatst	EIG4	Wouters & Maesschalck (2011)		1-2-3-4-5	58,6% IND; 31% group

4.3.3.3.2 De keuze van de referent

Wanneer men organisatiecultuur bevroegt, kunnen verschillende referentiepunten gebruikt worden (bv. 'in mijn organisatie', 'in mijn dienst', 'op mijn werk', 'binnen mijn directe werkomgeving'). De vraag is dan welke referent het best gebruikt wordt in de items voor het bevragen van organisatiecultuur. Elke keuze heeft zijn voor- en nadelen, en dient gemaakt te worden op basis van zowel theoretische als praktische overwegingen. Onderzoek heeft uitgewezen dat de referent die men kiest de variabiliteit in de antwoorden kan beïnvloeden (Baltes, Zhdanova, & Parker, 2009; Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001). Zo stelden Klein et al. (2001) bijvoorbeeld vast dat het gebruik van een referent op groepsniveau variabiliteit binnen de groep verkleint bij descriptieve items maar vergroot voor evaluatieve items. Hoewel verder onderzoek naar de beste referent voor de eigen cultuurmeting wenselijk was, was dit omwille van tijds- en praktische overwegingen niet mogelijk. Op basis van een analyse van de voor- en nadelen van elke optie, werd voor dit onderzoek gekozen voor de referent 'op mijn werk'. We gaan kort in op enkele van de meest voor de hand liggende alternatieven.

Ten eerste kan men kiezen voor een **individueel referentiepunt**. In dat geval wordt de eigen situatie (bv. *"Ik kan beslissen om de regels niet te volgen"* (cf. Hampton, 1982)) of attitude (*"Het is het beste om zelf werknemers te selecteren en vervolgens op te leiden"* (cf. Ingram & Thompson, 2010)) van elke respondent bevroegd. Onderzoek heeft aangetoond dat bij het gebruiken van items die verwijzen naar het individu er minder gedeelde variabiliteit is binnen groepen (Klein et al., 2001). Dit is een nadeel wanneer men de impact van gedeelde cultuur wil onderzoeken. Bovendien lijkt ook theoretisch gezien een individueel referentiepunt minder geschikt om organisatiecultuur te meten.

Een tweede optie is '**in mijn dienst**' als referentiepunt te gebruiken en die antwoorden te aggregeren tot organisatiecultuur. Deze optie zou, zeker in grote organisaties, mogelijk meer valide antwoorden kunnen creëren omdat respondenten een zeer concrete situatie wordt voorgelegd. Kiezen voor het laagste niveau 'dienst' als enige referentie levert een specifiek referentiepunt op waarbij de antwoorden vervolgens ook geaggregeerd kunnen worden naar het organisatieniveau. Echter niet alle aspecten van cultuur zullen zich afspelen op

het dienstniveau. Bovendien is het mogelijk dat er weliswaar binnen diensten minder variabiliteit zal zijn, maar meer tussen diensten. Dit is een nadeel wanneer men 'organisatiecultuur' als een gedeeld iets wil meten.

Ten derde zou men '**in mijn organisatie**' als referent kunnen nemen. Dit lijkt misschien wel de meest evidente keuze als men 'organisatiecultuur' wil meten. Men kan echter veronderstellen dat de respondent vaak onvoldoende inzicht heeft in het organisatieniveau. In dat geval zal de respondent mogelijk toch het lagere niveau (i.c. dienst) als referentiepunt nemen.

Ten vierde zou men ervoor kunnen kiezen '**zuivere**' items te formuleren **voor elke referentiecategorie** (i.c. organisatie, dienst). Men zou dan voor verschillende niveaus in de organisatie items bevragen (bv. "*In mijn organisatie worden beslissingen in consensus genomen*"; "*In mijn dienst worden beslissingen in consensus genomen*"). Hoewel het kiezen van zuivere items voor de verschillende niveaus theoretisch mogelijk meer valide is, zorgt het ervoor dat respondenten een groot aantal items moeten beoordelen.

Ten slotte kan ook gewerkt worden met een **generieke referent**, bv. 'op mijn werk'. Er worden dan vragen gesteld als "*Op mijn werk is er veel competitie*" of "*Op mijn werk wordt er voldoende gecontroleerd op overtredingen en schendingen*". Deze optie werd verkozen voor dit onderzoek omwille van een aantal voordelen. Het formuleren van generieke items zorgt ervoor dat slechts een beperkt aantal vragen moeten ingevuld worden, en dat makkelijk verschillende niveaus geanalyseerd kunnen worden (individueel, dienst, departement, organisatie). Het verhoogt mogelijk de validiteit omdat respondenten de eigen concrete situatie voor ogen kunnen houden. Het werken met een generieke referent brengt met zich mee dat de respondent zelf het niveau kan invullen. Het nadeel is dan wel dat men niet weet welke referent de respondent in gedachte heeft bij het invullen van de vragen. Men kan stellen dat in het geval er een unitaire organisatiecultuur is (en in dit onderzoek was het primaire doel de impact van organisatiecultuur na te gaan) het ontbreken van een specifiek referentiepunt geen probleem vormt. In dat geval is er op organisatieniveau weinig variabiliteit in de antwoorden op de cultuurvragen. Wanneer er sterke subculturen zijn, zal er weinig variabiliteit zijn op het dienstniveau, maar wel op het organisatieniveau.

4.3.3.3.3 De antwoordschaal voor organisatiecultuur

In deze studie werd ervoor gekozen om de items van cultuur te meten via een matrixvraag met een zevenpunten-Likertschaal met labels (figuur 15, p. 156).⁷⁹ De antwoordschaal was opgebouwd uit zeven punten of categorieën met labels, gaande van ‘helemaal niet akkoord’ tot ‘helemaal akkoord’.⁸⁰

Figuur 15. De antwoordschaal voor cultuur

helemaal niet akkoord	niet akkoord	eerder niet akkoord	neutraal	eerder akkoord	akkoord	helemaal akkoord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deze zevenpuntenschaal werd gekozen om verschillende redenen.

Ten eerste is het beter om zoveel mogelijk schaalpunten te gebruiken zonder onoverzichtelijk te worden. Door zeven schaalpunten te gebruiken kan men een **hogere variantie** krijgen en kan de variabele voor bepaalde analyses als numeriek beschouwd worden. Ten tweede is het noodzakelijk om voldoende schaalpunten te gebruiken omdat er **sociale wenselijkheid** (zie 4.3.5.1, p. 173) verwacht kan worden (Billiet et al., 2006, p. 277). De antwoorden van de respondent zullen dus voor veel vragen aan één kant van de antwoordschaal liggen. Om de respondent zoveel mogelijk ruimte te bieden bij het antwoorden op de gesloten vragen, werd ervoor gekozen om een antwoordschaal te selecteren met een lengte die aan de bovengrens ligt van wat als een optimale lengte kan

⁷⁹ In de eerste pilootstudie in 2010 werd in de twee testorganisaties een elf-puntenschaal met ankers ‘helemaal oneens’ en ‘helemaal eens’ en een middencategorie ‘noch eens, noch oneens’. Kurtosis en scheefheid toonden voor deze items sterke afwijkingen van de normaalverdeling. Ook de Kolmogorov Smirnov test toonde aan dat alle variabelen significant van de normaalverdeling afweken ($p = 0.000$). Dit werd zeer waarschijnlijk veroorzaakt door de keuze voor een antwoordschaal met elf punten. Uit verdere analyses bleek dat het niet evident was voor respondenten om een antwoord te geven op dergelijke antwoordschaal. Dit kan verklaren waarom sommige antwoordcategorieën (met name 1, 3, 4, 6, 7 en 9) minder door de respondenten werd aangeduid. Om die reden werd deze elfpuntenschaal vervangen door een zevenpuntenschaal met labels in de latere onderzoeken in de federale overheid.

⁸⁰ Naast het gebruik van een Likert-schaal werd ook een ipsatieve beoordelingsschaal overwogen voor de meting van organisatiecultuur (Cameron & Quinn, 1999a, p. 190). Bij een dergelijke schaal moeten respondenten een aantal punten verdelen over verschillende alternatieven. Omdat de ipsatieve schaal echter geen onafhankelijke antwoorden oplevert en daardoor meer alternatieve statistische technieken noodzakelijk zouden zijn, werd ervoor geopteerd een Likert-schaal te gebruiken.

worden beschouwd. Ten slotte heeft de zevenpuntenschaal, als oneven schaal, een **neutraal middenpunt**. Het voordeel van een dergelijk middenpunt is dat de respondent niet verplicht wordt kleur te bekennen indien zijn of haar mening noch bij het ene, noch bij het andere alternatief aansluit. Sommige respondenten zullen nu eenmaal op basis van de informatie die ze hebben geen betekenisvolle keuze kunnen maken (Krosnick & Fabrigar, 1997). Het dwingen van de respondent in de ene dan wel de andere kant van de antwoordschaal zou dan ook tot foute inschattingen leiden. Een oneven schaal laat in deze zin meer nuance toe. Het nadeel van een neutraal middenpunt is evenwel dat respondenten mogelijk snel en soms zelfs al te snel geneigd zullen zijn hiervan gebruik te maken, waardoor de data een minimale spreiding zullen vertonen en er informatie ‘verloren’ gaat. O’Muircheartaigh et al. (1999) vonden echter in een onderzoek dat een middencategorie toevallige meetfouten reduceert, terwijl het geen effect heeft op systematische meetfouten (validiteit). Billiet & Waeye (2006, p. 277) stellen dat een neutraal middenpunt een alternatief kan zijn voor de ‘geen mening’ categorie. In dit onderzoek wordt expliciet gekozen voor een neutraal punt i.p.v. een ‘geen mening’ categorie om verschillende redenen. Vooreerst werd gevreesd dat bij het gebruik van een ‘geen mening’ de respondenten minder geneigd zouden zijn om de noodzakelijke cognitieve inspanning te doen (Krosnick et al., 2002). Daarenboven zou door het gebruik van ‘geen mening’ de steekproef verkleind worden. Geen mening wordt in de regel immers beschouwd als een ontbrekende waarde. Ten slotte toont onderzoek aan dat de kwaliteit van de data niet bedreigd wordt door het weglaten van de ‘geen mening’ optie (Krosnick et al., 2002).

4.3.3.4 Operationalisering van onethisch werknemersgedrag

4.3.3.4.1 Inleiding

In dit deel wordt ingegaan op de operationalisering van onethisch werknemersgedrag. De gebruikte meetmethoden (victim-, proxy- en self-report), antwoordschalen en de gekozen referentieperiode worden in dit deel besproken. Er wordt ingegaan op verschillende weloverwogen keuzes die gemaakt werden, mede rekening houdend met de gevoelige aard van het onderzoekstopic.

4.3.3.4.2 Victim-, proxy- en self-report

Informatie over onethisch werknemersgedrag werd verzameld in delen 4 en 5 van de vragenlijst onder de titel 'voorvallen op de werkplek'. Er zijn verschillende mogelijkheden om OWG te bevragen aan de hand van vragenlijsten. Ten eerste kan men de aanvaardbaarheid van OWG meten ten aanzien van OWG (volgens de respondenten). Men vraagt aan de respondent voor bepaalde beschreven gedragingen aan te geven hoe aanvaardbaar dit wordt geacht. Ten tweede kan men gebruik maken van een victim-report of slachtofferrapportage. In dat geval vraagt men of de respondenten in het verleden slachtoffer zijn geweest van bepaalde feiten. De derde mogelijkheid is het bevragen van OWG aan de hand van een proxy-bevraging. Men bevraagt dan het gedrag van anderen, i.c. collega's binnen de dienst. Ten slotte kan men ook gebruik maken van zelfrapportering, waarbij men het eigen gedrag bevraagt. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van de laatste drie methoden: slachtofferrapportage, proxyrapportage en zelfrapportage.

Elke methode heeft zijn voor- en nadelen, en een zeker risico op onderschatting van de werkelijke prevalentie van OWG. In proxy- en victim-reports, bestaat het probleem van onderrapportering omdat er heel wat onzichtbare en slachtofferloze types van OWG zijn. Dit probleem kent de self-report niet. De self-report is dan weer zeer kwetsbaar voor geheugeneffecten en vooral sociale wenselijkheid, al zijn deze problemen niet uniek aan de self-report (zie 4.3.5.1, p. 173). Het meten van OWG met welke methode ook zal waarschijnlijk altijd onderhevig zijn aan een zekere mate van sociale wenselijkheid en geheugeneffecten. Bij de proxy-report kan de respondent bijvoorbeeld bezorgd zijn om het imago van de organisatie (zie 4.3.5.1, p. 173). Slachtofferschap (victim-report), gedrag binnen

de dienst (proxy-report) en eigen gedrag (self-report) werden telkens via verschillende items gemeten. Dit verhoogt niet enkel de betrouwbaarheid (Rushton, Brainerd, & Pressly, 1983) en validiteit van de meting, maar vormt ook een voordeel omwille van de lage frequenties die typisch zijn bij het kwantitatief meten van OWG.

Een eerste vragenreeks peilde naar het **slachtofferschap van de respondenten** (victim-report) van OWG. Het gaat hier om types van OWG zoals pesten, discriminatie, respectloos behandelen etc. Respondenten werd gevraagd *'Hoe vaak ben jij in de afgelopen 12 maanden op het werk het slachtoffer geworden van een van de volgende voorvallen?'*. De respondenten konden kiezen uit zeven antwoordcategorieën: '0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 tot 5 keer', '6 tot 10 keer', '11 tot 20 keer', en 'meer dan 20 keer'.⁸¹ De victim-report zal niet geanalyseerd worden in het kader van dit onderzoek. De meting van de victim-report was immers vooral gericht op het verzamelen van beleidsgerichte informatie en was niet aangepast aan het theoretisch kader.

Een tweede vragenreeks vroeg naar het **gedrag in de dienst** (proxy-report). Hier werd gevraagd hoe vaak bepaalde voorvallen in de laatste 12 maanden zijn voorgekomen in de eigen dienst. Respondenten konden antwoorden 'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'zeer vaak' en 'niet van toepassing'.

Er werden, conform de typologie (zie 2.5, p. 60), 12 types van OWG gemeten:

1. Onvoldoende inzet
2. Regelnegatie
3. Excessieve gehoorzaamheid
4. Teamfetisjisme
5. Organisatiefetisjisme
6. Partijdigheid en nepotisme
7. Persoonlijke agressie
8. Corruptie en aanvaarden van voordelen
9. Misbruik van informatie
10. Excessieve efficiëntie
11. Eigendomsdeviantie
12. Storend en onwillig gedrag

Voor elk van de 12 types werden enkele voorvallen bevraagd. Voor de keuze van de items werd inspiratie gehaald uit onder andere het meetinstrument van Robinson & Bennett (1995), de 'integriteitmeter' van het Bureau Integriteit

⁸¹ We gaan verder nog in op de keuze van deze antwoordschaal.

Nederlandse Gemeenten⁸² en eigen onderzoek (Wouters et al., 2014c; De Schrijver et al., 2010; Wouters, 2008). Tabel 12 (p. 163) geeft een overzicht van alle items voor onethisch werknemersgedrag. De tabel geeft voor elk item weer wat de bron en/of inspiratie voor het item was.

Er werd gekozen om '**dienst**' als referent te gebruiken voor de proxy-report. In de literatuur wordt de keuze voor een bepaalde referent bij een proxy-report weinig gemotiveerd. Kaptein (2008a) en Lasthuizen et al. (2011) gebruiken '*in mijn directe werkomgeving*'. Treviño et al. (1998a, pp. 455-456) verwezen naar '*other members of the organization*'. De keuze voor 'dienst' werd ingegeven door verschillende redenen. Vooreerst was dienst het laagste niveau in de organisatie. Er werd verwacht dat respondenten de meest valide informatie over dat niveau konden geven. Daarnaast hield 'dienst' ook steek omdat deze als variabele werd opgenomen in dit onderzoek en zou worden meegenomen als niveau in de multilevel analyses.⁸³

De derde vragenreeks peilde naar het **eigen gedrag** (self-report). Ook hier werden de 12 bovenstaande dimensies van niet-integer gedrag bevraagd. Voor deze vragenreeks werd echter, omwille van de lengte van de vragenlijst, een selectie van vragen gemaakt uit de items van de proxy-report. Tabel 19 (p. 220) geeft een overzicht van de via een self-report bevraagde items. Alle items in het deel van de self-report werden geformuleerd in de jij-vorm (bv. *Je onvoldoende inzetten voor het werk*). Deze vragen werden bewust als laatste aan de respondent gesteld omdat ze waarschijnlijk het meest gevoelig waren. Er werd gevraagd aan respondenten aan te geven hoe vaak ze het beschreven gedrag gesteld hebben in de afgelopen 12 maanden. De respondenten konden kiezen uit zeven antwoordcategorieën: '0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 tot 5 keer', '6 tot 10 keer', '11 tot 20 keer', 'meer dan 20 keer' en 'niet van toepassing'. Aan de respondenten werd gevraagd om deze laatste categorie enkel in te vullen indien zij geen enkele mogelijkheid hadden om dit gedrag te stellen. Naast de items i.v.m. OWG werden ook een aantal items bevraagd die verwijzen naar

⁸² Het Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten of BING is een bedrijf dat consulting op het gebied van integriteit levert bij Nederlandse bestuurlijke organisaties. De contactpersoon van BING, Dr. Emile Kolthoff wil ik bij deze dan ook persoonlijk bedanken. Zie <http://www.bureauintegriteit.nl/> (laatst geraadpleegd op 30/09/2015).

⁸³ In de tokentabellen die gebruikt werden om de data te verzenden was voor elke mogelijke respondent een nummer opgenomen dat verwees naar de dienst. Bij de gegevensverzameling werd deze informatie samengevoegd met de data verzameld in de vragenlijst. In principe was dus voor elke respondent de dienst, weliswaar in de vorm van een nummer, gekend.

‘wenselijke’ gedragingen, zoals onder andere het zich vrijwillig aandienen voor extra werk. Deze items werden toegevoegd om het deel i.v.m. het eigen gedrag minder bedreigend te maken.

Om sociale wenselijkheid te reduceren, werd aandacht besteed aan de formulering van de introducties bij deze delen (zie figuur 16 tot figuur 18, p. 161-162).

Figuur 16. Introductietekst bij het deel van de victim-report

In dit deel vragen wij je naar een aantal voorvallen die op verschillende wijze iets met integriteit te maken hebben. Iedereen doet wel eens iets tegen de regels. Maar daarnaast doen we vaak ook meer dan wat van ons verwacht wordt of worden we het slachtoffer van het gedrag van iemand anders. We vragen ons af hoe dit bij jou zit.

Figuur 17. Introductietekst bij het deel van de proxy-report

In dit deel vragen we naar het gedrag van jouw collega's op jouw dienst.

Hoe vaak zijn volgende voorvallen in de afgelopen 12 maanden voorgevallen binnen jouw dienst?

Met “dienst” bedoelen we de entiteit waar jijzelf en jouw directe collega's in zitten. Typisch voor een dienst is dat:

- de individuen in een dienst in zekere mate van elkaar afhankelijk zijn in de uitoefening van hun job;
- deze tussen de 2 en 20 personen telt;
- deze een welbepaald doel of missie heeft.

We willen hierbij opmerken dat de onderzoekers geen oordeel vellen over het al dan niet aanvaardbaar zijn van de opgesomde voorvallen. Het is enkel de bedoeling om een beeld te krijgen van hoe vaak de genoemde gedragingen binnen jouw dienst worden gesteld. In sommige situaties is het immers wenselijk of toegelaten dat bepaalde gedragingen gesteld worden.

Indien een bepaalde vraag niet op jouw dienst van toepassing is, vul je “niet van toepassing” in. Gelieve dit enkel invullen indien in jouw dienst niemand de mogelijkheid heeft om dit gedrag te stellen; anders vul je een van de andere antwoordcategorieën in.

Figuur 18. Introductietekst bij het deel van de self-report

In het vorige deel stelden we je enkele vragen over het gedrag van jouw collega's. In dit deel willen we je enkele vragen stellen over jouw eigen gedrag.

Gelieve aan te geven hoeveel keer jij volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden tijdens de uitoefening van jouw werk hebt gesteld door het gepaste antwoordbolletje aan te klikken.

- De onderzoekers vellen geen oordeel over het al dan niet aanvaardbaar zijn van de opgesomde gedragingen. Het is enkel de bedoeling om een beeld te krijgen van hoe vaak de genoemde gedragingen door jou worden gesteld.
 - We zijn enkel geïnteresseerd in gedrag dat je bewust hebt gesteld. We zijn dus bijvoorbeeld niet geïnteresseerd in gedragingen die je per ongeluk hebt gesteld.
 - Het is mogelijk dat je niet meer precies weet hoeveel keer je bepaalde gedragingen hebt gesteld. Probeer dan toch op basis van jouw intuïtie een zo goed mogelijk antwoord te geven.
 - Indien een bepaalde vraag niet op jouw situatie van toepassing is, vul je "niet van toepassing" in. Gelieve dit enkel invullen indien je geen enkele mogelijkheid hebt om dit gedrag te stellen; anders vul je een van de andere antwoordcategorieën in.
-

Tabel 12. Overzicht van de items voor onethisch werknemersgedrag en hun bron en/of inspiratie

Items voor onethisch werknemersgedrag	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie
Onvoldoende inzet		
Zich onvoldoende inzetten voor het werk	Kolthoff (2007) (BING) Robinson & Bennett (2000)	Minimale inzet van medewerkers (luiheid) Put little effort into your work
Te laat komen op het werk of vroeger weggaan zonder gerechtvaardigde reden	Hollinger & Clark (1983)	Come to work late or leave early without approval
Minder uren werken dan waarvoor men betaald wordt	Robinson & Bennett (1995)	Employee lying about hours worked
Traag of slordig werk leveren	Hollinger & Clark (1983)	Do slow or sloppy work on purpose
Een langere lunchpauze of koffiepauze nemen zonder toestemming	Robinson & Bennett (2000)	Taken an additional or longer break than is acceptable at your workplace
Zich ten onrechte ziek melden	Kolthoff (2007) (BING)	Ten onrechte ziek melden of thuisblijven
Met collega's praten over niet-werkgerelateerde dingen op momenten dat men eigenlijk zou moeten werken	Robinson & Bennett (1995)	Employee talking with co-worker instead of working
Storend en onwillig gedrag		
Materiaal verspillen	Robinson & Bennett (1995)	Employee wasting company resources
Het in gevaar brengen van collega's door roekeloos gedrag	Robinson & Bennett (1995)	Employee endangering co-workers by reckless behavior
Gaan lopen met de eer van een ander	Eigen item	
Fouten proberen te verbergen zodat de baas er niet achter komt	Eigen item	
Een beslissing van de baas bewust niet uitvoeren ⁸⁴	Robinson & Bennett (1995) Robinson & Bennett (2000)	Employee going against boss's decision Neglected to follow your boss's instructions
Uitsluitend interessante taken uitvoeren en andere taken aan anderen overlaten ⁸⁵	Delbeke et al. (2008)	Verwaarlozing van kerntaken of verplichtingen ten voordele van leukere activiteiten
Opzettelijk vertragen van besluitvormingsprocessen	Kolthoff (2007) (BING)	Opzettelijk vertragen van besluitvormingsprocessen
Negatieve geruchten verspreiden over de organisatie	Robinson & Bennett (1995)	Employee slanting negative rumors about company
Niet willen samenwerken met een andere dienst of team	Eigen item	
Eigendomsdeviantie		
Organisatiemiddelen lenen voor privédoeleinden zonder toestemming	Kolthoff (2007) (BING) Robinson & Bennett (2000)	Gebruik organisatiemiddelen voor privé-doeleinden Taken property from work without permission
Organisatie-eigendommen met een waarde van minder dan 5 € meenemen en behouden	Kolthoff (2007) (BING)	Diefstal van organisatie eigendommen
Organisatie-eigendommen met een waarde tussen 5 en 25 € meenemen en behouden	Eigen item	
Organisatie-eigendommen met een waarde van meer dan 25 € meenemen en behouden	Eigen item	
Eigendommen van een collega stelen	Robinson & Bennett (1995)	Employee stealing co-worker's possessions

⁸⁴ Dit item werd onder 'storend en onwillig gedrag' geplaatst en niet onder 'regelnegatie' omdat dit kan beschouwd worden als een ondermijning van de dienstverlening of productie van de organisatie. Om onder regelnegatie te kunnen vallen zou er verwezen moeten worden naar de eigen principes van de dader.

⁸⁵ Dit item werd onder 'storend en onwillig gedrag' geplaatst en niet onder 'onvoldoende inzet' omdat het beschouwd wordt als het bewust ondermijnen van de productie of dienstverlening van de organisatie.

Tabel 12. Overzicht van de items voor onethisch werknemersgedrag en hun bron en/of inspiratie (vervolg)

	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie
Persoonlijke agressie		
Een collega pesten (bv. treiteren, negeren isoleren)	Kolthoff (2007) (BING)	Pesterijen op de werkplek (treiteren, negeren, isoleren)
Een collega respectloos behandelen	Eigen item	
Een collega discrimineren (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst/ seksuele geaardheid / uiterlijk/ politieke voorkeur)	Kolthoff (2007) (BING)	Discriminatie van collega's op grond van sekse, afkomst of geaardheid
Racistische opmerkingen maken ten aanzien van een collega	Robinson & Bennett (2000)	Made an ethnic, religious, or racial remark at work
Een collega publiekelijk vernederen	Robinson & Bennett (2000)	Publicly embarrassed someone at work
Iets kwetsend zeggen tegen iemand op het werk	Robinson & Bennett (2000)	Said something hurtful to someone at work
Iemand fysiek aanvallen of mishandelen	Robinson & Bennett (1995)	Employee physically abusing customer
Corruptie en aanvaarden van voordelen		
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde van minder dan 5 €	Kolthoff (2007) (BING)	Aannemen van kleine geschenken (onder de 25 euro) van externen
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde tussen 5 en 25 €	Kolthoff (2007) (BING)	Aannemen van grotere geschenken (boven de 25 Euro) van externen
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde boven 25 €	Kolthoff (2007) (BING)	Aannemen van grotere geschenken (boven de 25 Euro) van externen
Geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie	Kolthoff (2007) (BING)	Het in functie aannemen van geld of gunsten om iets te doen of na te laten
Teamfetisjisme		
Strafbaar gedrag van een collega niet melden	Delbeke et al. (2008)	Het niet melden van illegaal gedrag
Bewust fouten van een collega verbergen voor leidinggevenden om die collega te beschermen	Eigen item	
Regels of procedures overtreden om een collega te beschermen	Maesschalck (2004b)	Collega's overtreden wetten, regels of procedures om collega's van hetzelfde team of dezelfde groep te beschermen.
Organisatiefetisjisme		
Regels of procedures overtreden om het imago van de organisatie te beschermen	Eigen item	
Regels of procedures overtreden om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	Eigen item	
Niet-integere zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden	Maesschalck (2004b)	Collega's verzwijgen onfrisse zaken tegenover mensen buiten de RVA, omdat die de belangen of het imago van de RVA zouden kunnen schaden.
Niet-integere zaken verzwijgen om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	Maesschalck (2004b)	Collega's verzwijgen onfrisse zaken tegenover mensen buiten de RVA, omdat die de belangen of het imago van de RVA zouden kunnen schaden.
Partijdigheid en nepotisme		
Regels of procedures overtreden om een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie te bevoordelen	Eigen item	
Vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen	Kolthoff (2007) (BING)	Bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie
Niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt	Wouters (2008)	Een oogje dicht houden wanneer een burger, waarmee men professioneel contact heeft, de wet overtreedt om deze burger te helpen
Iets doen of nalaten om bepaalde burgers, besturen, ondernemingen of bedrijven te bevoordelen	Eigen item	
Vertrouwelijke informatie doorgeven om een burger of relatie te helpen	Maesschalck (2004b)	Collega's overtreden wetten, regels of procedures om een vriend te kunnen helpen.

Tabel 12. Overzicht van de items voor onethisch werknemersgedrag en hun bron en/of inspiratie (vervolg)

	Bron en/of inspiratie	Formulering van de bron en/of inspiratie
Misbruik van informatie		
Bewust informatie achterhouden voor een andere dienst	Kolthoff (2007) (BING)	Achterhouden van gegevens aan leidinggevend en/of bestuur
Bewust fouten opnemen in documenten	Kolthoff (2007) (BING)	Opgave van onware gegevens in rapporten en/of beleidsstukken
Vertrouwelijke informatie misbruiken	Eigen item	
Vertrouwelijke informatie bespreken met onbevoegde personen (personen die de informatie niet mogen krijgen) zonder hiervoor betaald te worden	Robinson & Bennett (2000)	Discussed confidential company information with an unauthorized person
Vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken zonder hiervoor betaald te worden	Delbeke et al. (2008)	Het verstrekken van vertrouwelijke informatie aan derden
Tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken	Kolthoff (2007) (BING)	Het tegen betaling (in geld of natura) verstrekken van vertrouwelijke informatie aan derden
Informatie anders voorstellen dan ze in werkelijkheid is	Eigen item	
Excessieve gehoorzaamheid		
Een instructie van de directe chef opvolgen die wel wettelijk, maar eigenlijk niet opportuun was	Eigen item	
Regels strikt toepassen in een situatie waarin dat eigenlijk niet integer was	Eigen item	
Regels strikt toepassen wanneer dat onrechtvaardig was voor een burger	Eigen item	
Regels strikt volgen wanneer dat absurd was	Maesschalck (2004b)	Collega's blijven heel strikt algemene wettelijke voorschriften en principes volgen, ook als die manifest zinloos of zelfs schadelijk zijn
Een onwettelijke instructie van de leidinggevende opvolgen	Eigen item	
Regelnegatie		
Een regel of wet overtreden omdat men er principieel niet akkoord mee ging	Maesschalck (2004b)	Collega's overtreden (in de uitoefening van hun functie) wetten, regels of procedures, omdat ze er principieel niet mee akkoord gaan.
Vertrouwelijke informatie doorgeven aan een derde omdat men van mening was dat deze derde recht had op die informatie	Wouters (2008)	Het verstrekken van vertrouwelijke informatie aan derden omdat men vindt dat deze recht hebben op deze informatie
Een regel niet toepassen omdat men deze absurd vond	Eigen item	
Een beslissing van de baas niet volgen omdat men deze beslissing onrechtvaardig vond	Eigen item	
Excessieve efficiëntie		
Zich zo focussen op goedkope oplossingen van een probleem dat de kwaliteit van het resultaat er onder lijdt	Maesschalck (2004b)	Collega's richten zich zozeer op kostenbesparing ten voordele van de overheid, dat ze alle andere belangrijke doelstellingen uit het oog verliezen.
Regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen	Eigen item	
Een burger en/of klant niet helpen om sneller het werk gedaan te krijgen	Eigen item	
Regels of procedures niet volgen omdat op deze manier kosten voor de organisatie worden uitgespaard	Wouters (2008)	Het overtreden van wetten omwille van kostenbesparing ten voordele van de gemeente
Regels of procedures niet volgen omdat dit het werk gemakkelijker maakt	Eigen item	
De rechten van een burger schenden (bv. recht op privacy) om goede resultaten te verkrijgen	Eigen item	

4.3.3.4.3 Opportuniteit

Onethisch werknemersgedrag kan sterk variëren naargelang de aard van het werk dat verricht wordt. Niet elke functie wordt met evenveel en gelijkaardige opportuniteiten voor onethisch werknemersgedrag geconfronteerd. Zo liggen de risico's op onethisch werknemersgedrag anders bij dienstverlenende functies dan bij controlerende functies zoals bijvoorbeeld die van inspecteur. Ook kan de noodzakelijke beveiliging van informatie sterk verschillen van functie tot functie, afhankelijk van het belang en de noodzakelijke vertrouwelijkheid van de informatie waarmee een functie gepaard gaat. Om aan deze verschillende graden van opportuniteit om bepaalde gedragingen te stellen tegemoet te komen, werden twee maatregelen genomen. Enerzijds werd aan de antwoordschalen van de proxy-report en self-report voor onethisch werknemersgedrag de categorie '*niet van toepassing*' toegevoegd. De respondent kreeg daarom bijkomende instructies bij de proxy en self-report, zoals weergegeven in figuur 19 en figuur 20 (p.166). Daarnaast werd, zoals hoger beschreven in 4.3.3.2 (p. 141), ook informatie verzameld over de aard van het werk dat de respondent uitoefent (zie figuur 13, p. 142). Deze informatie kon vervolgens in de analyses als controlevariabele opgenomen worden.

Figuur 19. Instructie i.v.m. de categorie 'niet van toepassing' in de proxy-report

Indien een bepaalde vraag niet op jouw dienst van toepassing is, vul je "niet van toepassing" in. Gelieve dit enkel invullen indien in jouw dienst niemand de mogelijkheid heeft om dit gedrag te stellen; anders vul je een van de andere antwoordcategorieën in.

Figuur 20. Instructie i.v.m. de categorie 'niet van toepassing' in de self-report

Indien een bepaalde vraag niet op jouw situatie van toepassing is, vul je "niet van toepassing" in. Gelieve dit enkel invullen indien je geen enkele mogelijkheid hebt om dit gedrag te stellen; anders vul je een van de andere antwoordcategorieën in.

4.3.3.4.4 De antwoordschalen voor onethisch werknemersgedrag

In dit deel gaan we in op de gebruikte antwoordschalen voor onethisch werknemersgedrag. Hoger werd reeds aangegeven dat bij zowel de self-report als victim-report gebruik gemaakt werd van een antwoordschaal met exacte frequenties. De respondenten konden kiezen uit zeven antwoordcategorieën: '0

keer', '1 keer', '2 keer', '3 tot 5 keer', '6 tot 10 keer', '11 tot 20 keer', en 'meer dan 20 keer'. Bij de self-report kon ook 'niet van toepassing' aangeduid worden. Bij de proxy-report werd gebruik gemaakt van een antwoordschaal met vage categorieën: 'nooit', 'zelden', 'soms', 'vaak' en 'zeer vaak'. Ook bij deze methode kon 'niet van toepassing' aangeduid worden.

We gaan kort in op enkele van de meest voor de hand liggende keuzes wat betreft een antwoordschaal voor OWG. Bij de keuze van een antwoordschaal voor OWG kan allereerst een keuze gemaakt worden tussen een open vraag of een antwoordschaal met categorieën. Een **open vraag** reduceert mogelijke beïnvloeding die een antwoordschaal kan creëren (Schwarz, 1999). Een belangrijk nadeel is echter dat de respondent bij een open vraag ook minder gesteund wordt in het begrijpen van het item. In sommige gevallen kan dergelijke beïnvloeding iets positiefs zijn. Bovendien zou er bij een open vraag meer non-respons kunnen zijn omdat het voor de respondent meer inspanning vergt om de vragen in te vullen.

Een **antwoordschaal met categorieën** heeft het mogelijke voordeel dat respondenten sneller kunnen antwoorden en meer gesteund worden in de interpretatie van de vraag. Indien men kiest voor een antwoordschaal met categorieën rijst de vraag hoeveel en welke antwoordcategorieën men best kiest (Finn, 1972; Fowler, 1995; Krosnick et al., 1997). Beide keuzes hangen uiteraard samen. Men kan ervoor kiezen om elke categorie te benoemen of enkel de ankers. Een voorbeeld van een antwoordschaal met ankers is een antwoordschaal met vijf punten waarbij enkel de uitersten (ankers) als 'nooit' en 'vaak' worden benoemd.

Een **antwoordschaal met elke categorie benoemd** lijkt intuïtief meer betrouwbaar en valide dan een antwoordschaal met ankers. Het geeft de indruk dat de onderzoeker echt weet wat hij meet. Bovendien zou het niveau van abstract denken dat gevraagd wordt van respondenten volgens sommige onderzoekers lager zijn voor antwoordschalen met elke categorie benoemd dan voor schalen waarbij enkel de ankers werden benoemd (Borgers, Hox, & Sikkels, 2003). Wanneer de onderzoeker ervoor kiest om elke categorie te benoemen, heeft hij nog eens **twee opties**. De onderzoeker kan ervoor kiezen om elke frequentie vrijwel **exact** te benoemen (bv. '0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 of 4 keer',

'5 tot 10 keer', '11 tot 20 keer' en 'meer dan 20 keer'), of gebruik te maken van **vage** antwoordcategorieën (bv. 'nooit', 'één keer', 'enkele keren', 'geregeld', 'vaak') (Gaskell, O'Muircheartaigh, & Wright, 1994). De antwoordschaal met exacte frequenties kan bedreigend zijn omdat respondenten wordt gevraagd redelijk exact aan te geven hoe vaak zij zelf (self-report) of hun collega's (proxy-report) een bepaalde type van OWG hebben gesteld. Bovendien is de keuze van de antwoordcategorieën cruciaal omdat respondenten de antwoordschaal gebruiken voor de interpretatie van de vraag. Indien de frequenties van de schaal laag zijn, kan de respondent de indruk krijgen dat de onderzoeker enkel geïnteresseerd is in zeldzame voorvallen; indien de antwoordschaal hoge frequenties bevat, kan de respondent dit als een indicatie zien dat ook minder ernstige voorvallen worden bevraagd (Schwarz, Knauper, Noelle-Neuman, & Clark, 1991, p. 95; Schwarz, 1999). Bij het gebruik van vage categorieën bestaat de kans dat niet elke respondent de antwoordcategorieën op dezelfde wijze interpreteert (Bradburn & Miles, 1979; Pepper, 1981; Moxey & Sanford, 1993; Wright, Gaskell, & O'Muircheartaigh, 1994).

Antwoordschalen met ankers hebben dan weer het voordeel dat de onderzoeker geen adequate labels voor elke categorie hoeft op te stellen. De onderzoeker is echter wel beperkt in het interpreteren van de resultaten dat enkel in relatieve termen kan gebeuren (Wells & Smith, 1960). Van een beleidsperspectief is dit uiteraard minder interessant. Bovendien heeft dergelijke antwoordschaal ook net zoals de antwoordschaal met vage labels het nadeel dat niet elke respondent zich mogelijk op dezelfde wijze op de schaal plaatst (Schwarz, 1999).

Een antwoordschaal kiezen impliceert dus vele specifieke keuzes. Voor de pre-test van de eerste pilootstudie van 2010 (zie 4.2.1, p. 123) werd beslist om een split-ballot te organiseren om deze kwestie te onderzoeken. Concreet werd voor de self-report van OWG een open vraag, waarbij de respondent niet gestuurd wordt in zijn antwoorden, vergeleken met de antwoordschaal '0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 of 4 keer', '5 tot 10 keer', '11 tot 20 keer' en 'meer dan 20 keer'. Van deze twee antwoordmogelijkheden (open vraag en concrete antwoordschaal) werd verwacht dat ze omwille van hun precisie de meest valide antwoorden konden creëren voor de self-report. Voor de antwoordschaal werd gekozen voor relatief hoge frequenties ('0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 of 4 keer', '5 tot 10 keer',

‘11 tot 20 keer’ en ‘meer dan 20 keer’) omdat in de vragenlijst zowel ernstig types van OWG (bv. corruptie) als minder ernstige vormen OWG (bv. roddelen) en zelfs ethisch gedrag (bv. meer uren werken dan betaald) werd bevraagd. De antwoordschaal moest dan ook toepasbaar zijn op al deze types gedrag. Indien de schaal enkel lage frequenties zou bevatten, zou de respondent mogelijk concluderen dat de onderzoeker enkel geïnteresseerd is in zeldzame voorvallen en dus enkel de meer ernstige voorvallen rapporteren. Omgekeerd zouden hogere frequenties in de antwoordschaal de respondent de indruk kunnen geven dat er naar meer frequente voorvallen wordt gevraagd. In die zin vormt de antwoordschaal als het ware een verantwoording voor het gedrag van de respondent. Daarnaast kunnen de ethische gedragingen ook een hogere frequentie hebben dan de onethische gedragingen. Er werd dan ook gekozen voor een laatste categorie van ‘20 keer of meer’. Bovendien werd er ook voor gekozen om tot 4 keer elke frequentie een aparte categorie te geven. Bij bepaalde gedragingen lijkt het, zeker vanuit een beleidsperspectief, immers belangrijk om een onderscheid te kunnen maken tussen deze frequenties. Zoals eerder aangestipt (zie 4.2.1, p. 123), suggereerde de vergelijking, in de pre-test van de eerste pilootstudie, van de open vraag met de antwoordschaal met exacte frequenties dat het beter was om bij de self-report de antwoordschaal te gebruiken.

Zoals hoger aangegeven werd voor de proxy-report geopteerd voor een antwoordschaal met ‘*vague quantifiers*’: ‘nooit’, ‘zelden’, ‘soms’, ‘vaak’ en ‘zeer vaak’ (en ‘niet van toepassing’). De keuze voor dit type antwoordschaal werd ingegeven door het perceptuele karakter van deze meting. Omdat te verwachten valt dat respondenten meestal geen exacte frequenties zouden kunnen geven, werd de antwoordschaal van de victim- en self-report niet geschikt bevonden. De selectie van de labels werd gebaseerd op Hakel (1968, p. 533).

Belangrijk is dat voor de drie afhankelijke variabelen (m.n. de victim- proxy- en self-report van OWG) bewust gekozen werd voor een andere antwoordschaal dan de onafhankelijke variabele ‘organisatiecultuur’, omdat dit anders zou kunnen leiden tot ‘*common scale format bias*’ (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003, p. 882). Podsakoff et al. (2003, p.882) wijzen er immers op dat eenzelfde antwoordschaal kan leiden tot artificiële covariatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele.

4.3.3.4.5 De gekozen referentieperiode

Een goede afweging maken voor de referentieperiode voor OWG is belangrijk. Men kan bij de meting van onethisch werknemersgedrag vragen de frequentie aan te geven over bijvoorbeeld een periode van een maand, twee maanden, zes maanden, een jaar of zelfs langer. Schwarz et al. (1988) stellen dat bij een korte referentieperiode de respondent eerder denkt aan frequent gedrag. Een korte referentieperiode heeft in het algemeen ook het bijkomende voordeel dat de respondent zich het gedrag beter kan herinneren. Het grote nadeel bij de meting van OWG is dat bij een korte referentieperiode mogelijk informatie verloren gaat omwille van de zeer lage frequentie van OWG. Bij een langere referentieperiode is dat niet het geval. Een langere referentieperiode zou volgens Schwarz et al. (1988) echter minder frequent gedrag kunnen suggereren.

In dit onderzoek werd toch voor een langere referentieperiode van 12 maanden geopteerd. Deze referentieperiode is niet ongevoelen in onderzoek naar OWG (Lasthuizen et al., 2011; Kaptein, 2008a). De keuze voor een langere referentieperiode van 12 maanden, die mogelijk minder frequent gedrag suggereert, werd samen genomen met de keuze voor een antwoordschaal met relatief hoge frequenties (zie 4.3.3.4.4, p. 166), die wel frequent gedrag suggereert. Door deze combinatie werd getracht valide resultaten voor zowel ernstige als minder ernstige types van OWG te verkrijgen. Specifiek voor OWG werd verondersteld dat respondenten zich ernstig gedrag, dat weinig voorkomt, wel herinneren en dat ook makkelijk een schatting gemaakt kan worden van meer frequent gedrag. In dat kader werd bij de self-report wel de bijkomende instructie gegeven om op basis van de eigen intuïtie een schatting te geven indien geen exacte aantallen gegeven konden worden (zie figuur 18, p. 162).

4.3.4 De vertaalprocedure

Gezien het onderzoek plaatsvond in de Belgische federale overheid werd zowel een Nederlandstalige (origineel) als een Franstalige (vertaling) versie voorzien.⁸⁶ Een belangrijk doel was om een conceptueel equivalente vertaling te verkrijgen van de Nederlandstalige bronvragenlijst naar het Frans (Billiet, Devacht, & Loosveldt, 2002, p. 6).⁸⁷ Initieel was het de bedoeling om te werken volgens het **TRAPD-model met parallelle vertaling** (Harkness, Pennell, & Schoua-Glusberg, 2002). Die procedure werd gebruikt bij de vertaling van de European Social Survey (ESS) en is uiterst geschikt voor cross-cultureel onderzoek (Billiet et al., 2002).

Het TRAPD-model staat voor Translation, Review, Adjucation, Pre-testing en Documentation. Het acroniem kan als volgt worden toegelicht:

- 1) Translation: Er worden onafhankelijke vertalingen gemaakt.
- 2) Review: De vertalingen worden met elkaar vergeleken en verschillen worden eruit gehaald.
- 3) Adjucation: Er wordt beslist, in groep, over een finale versie.
- 4) Pretesting: De vertaalde vragenlijst wordt getest.
- 5) Documentation: De vertaling en het proces worden gedurende de loop van het werk gedocumenteerd.

Deze methode bleek praktisch gezien echter niet haalbaar omwille van tijdsgebrek. Enerzijds gebeurde het onderzoek binnen strikte tijdsafspraken met de betrokken organisaties. Anderzijds ondervonden de verschillende personen verantwoordelijk voor de vertaling ook veel tijdsdruk omwille van andere projecten. Daarom werd naderhand de klemtoon gelegd op vergelijking van eerdere met nieuwe vertalingen, en een beperkte bespreking ervan.

In dit onderzoek vormde de Nederlandstalige vragenlijst het vertrekpunt voor de vertaling naar het Frans. Het vertaalproces verliep sequentieel. Vanuit de basisvragenlijst in het Nederlands werd vertaald volgens een '*ask-the same-*

⁸⁶ Eigenlijk heeft België drie officiële talen. Gezien het beperkte aantal Duitstaligen werd voor deze groep geen aparte vertaling voorzien. Omdat deze ambtenaren in principe één van de andere twee landstalen kenden, werd dit aanvaardbaar, hoewel niet ideaal, geacht. Duitstaligen ontvingen de vragenlijst in het Frans, maar konden makkelijk de taal van de vragenlijst wijzigen in het Nederlands indien zij dat wensten.

⁸⁷ Een aantal items uit de vragenlijst werden ontleend aan, of geïnspireerd op, items uit Engelstalige studies. Deze items werden door de onderzoeker zelf vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands. Hierbij werd getracht enerzijds de items zo eenvoudig mogelijk te formuleren en anderzijds consequent te zijn in taalgebruik. In die zin werd geen equivalentie betracht met de oorspronkelijke Engelstalige formulering van sommige items. Het primaire doel van de vertaalprocedure was een equivalente vertaling voor Nederlands- en Franstaligen te ontwikkelen.

question'-model. Dit betekent dat de vertalingen de originele bedoelingen achter de vragen moeten communiceren (Billiet et al., 2002, p. 6).

In de twee pilootstudies in 2010 en 2011 (cf. 4.2.1 (p. 123) en 4.2.3 (p. 127)) werd de vragenlijst door een vertaler van de FOD Budget en Beheerscontrole vertaald. Deze vertaling werd door de onderzoekers geëvalueerd en vergeleken met bestaande Franse vertalingen, indien deze voorhanden waren⁸⁸. Daarnaast werd de vertaling ook geëvalueerd door een persoon die het Frans als moedertaal heeft. Op basis daarvan werd eventuele twijfel over de vertaling van bepaalde items besproken.

Voor de vragenlijst in het eigenlijke onderzoek, werd de vragenlijst nogmaals aangepast. Hoewel dus al een Franse vertaling voorhanden was voor alle items die in de pilootstudies gebruikt waren, werd de vragenlijst toch helemaal opnieuw vertaald door een andere vertaler van de FOD Budget en Beheerscontrole. In een volgende stap werd deze Franse vertaling, samen met de oorspronkelijke vertaling van de items die in de pilootstudies gebruikt waren, door twee personen die het Frans als moedertaal hebben, geëvalueerd samen met de onderzoeker. Alternatieve vertalingen werden inhoudelijk besproken, waarna de beste vertaling weerhouden werd.

Door tijdsgebrek heeft het proces van vertaling zeker geen perfect verloop gekend. De analyses (zie hoofdstukken 5 en 6) tonen echter aan dat we kunnen uitgaan van equivalentie van de meetinstrumenten voor cultuur en OWG voor beide taalgroepen.

⁸⁸ Er bestond bijvoorbeeld al een Franse vertaling voor de items van *basic needs satisfaction* en een aantal achtergrondvragen.

4.3.5 Methodologische issues in het onderzoek

In dit deel worden enkele methodologische issues besproken in de context van dit onderzoek.

4.3.5.1 Sociale wenselijkheid

Sociale wenselijkheid is de neiging van mensen om bepaalde aspecten, bijvoorbeeld zichzelf of hun gedrag, beter voor te stellen dan in werkelijkheid het geval is (Edwards, 1957). In dit onderzoek kan sociale wenselijkheid de meting van organisatiecultuur, en vooral de meting van onethisch werknemersgedrag bedreigen. Sociale wenselijkheid houdt in dat respondenten mogelijk niet zozeer antwoorden wat ze echt denken (voor organisatiecultuur en de proxy-report van OWG) of doen (voor de self-report van OWG), maar wat ze denken dat het antwoord moet zijn volgens de heersende waarden en normen (Tourangeau & Smith, 1996; Sloan, Bodapati, & Tucker, 2004).⁸⁹

Onethisch werknemersgedrag gaat over zaken die deontologisch of zelfs strafrechtelijk niet toegelaten zijn. Bij het meten van concepten van dergelijke gevoelige aard bestaat het gevaar van sociale wenselijkheid (Arnold & Feldman, 1981; Randall & Fernandes, 1991). Sociale wenselijkheid kan spelen bij zowel de proxy- als self-report (Nederhof, 1985). Wat betreft de self-report bestaat het risico dat respondenten oneerlijk zijn over hun eigen gedrag uit vrees om geïdentificeerd, gestigmatiseerd, of gecriminaliseerd te worden (Lee, 1999). Bij het invullen van een proxy-report kunnen respondenten bezorgd zijn om het imago van hun organisatie. Omdat sommige gedragingen mogelijk meer of minder aanvaardbaar worden geacht, kan sociale wenselijkheid variëren voor verschillende gedragingen. Sociale wenselijkheid zal mogelijk meer spelen bij ernstige voorvallen dan bij minder ernstige.

Ook bij de meting van organisatiecultuur kan sociale wenselijkheid een probleem zijn. Het is denkbaar dat respondenten onderzoek naar hun organisatie als een bedreiging ervaren en om die reden ze beter willen voorstellen dan in

⁸⁹ Het is ook mogelijk dat respondenten hun gedrag slechter voorstellen dan in werkelijkheid het geval is. Dit wordt in de methodologische literatuur 'faking bad' genoemd (Crowne & Marlowe, 1960).

werkelijkheid het geval is (Lee, 1999, p. 9).⁹⁰ Bij organisatiecultuur kan sociale wenselijkheid in twee richtingen gaan. Wenselijke aspecten van cultuur kunnen artificieel hoger scoren en minder wenselijke aspecten artificieel lager.

Ganster et al. (1983) stellen dat sociale wenselijkheid problematisch is om drie redenen. Ten eerste kan het een valse correlatie tussen onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele creëren, met name wanneer sociale wenselijkheid gecorreleerd is met beide. De geobserveerde correlatie kan dan het gevolg zijn van hun gedeelde sociale wenselijkheid en niet van gedeelde variantie in de constructen. Toegepast op dit onderzoek zou het kunnen dat er makkelijker een verband gevonden wordt tussen gevoeliger dimensies van organisatiecultuur en OWG, niet omdat de concepten zelf samenhangen, maar omdat ze beide beïnvloed worden door sociale wenselijkheid. Ten tweede kan sociale wenselijkheid het verband tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele modereren. In dat geval is er een interactie-effect tussen de onafhankelijke variabele en sociale wenselijkheid (Ganster, Hennessey, & Luthans, 1983, p. 324). Concreet zou het bijvoorbeeld mogelijk zijn dat de impact van gepercipieerde cultuur anders is bij mensen die sociaal wenselijk denken dan bij diegenen die niet sociaal wenselijk denken. Ten slotte kan sociale wenselijkheid een verband tussen twee of meer variabelen ook verhullen. Toegepast op dit onderzoek lijkt het zeer plausibel dat sociale wenselijkheid de variantie van OWG reduceert (respondenten kunnen hun gedrag onderraporteren waardoor hun prevalentie dicht bij 0 ligt dan in werkelijkheid het geval is) (Skipper & Hyman, 1993, p. 541). Deze kleine variantie kan het moeilijk maken om een verband tussen onafhankelijke en afhankelijke variabele vast te stellen. In die zin is het mogelijk dat we meer significante effecten vinden voor de minder ernstige types van OWG (waarvan de schalen meer variantie hebben) dan voor de ernstigere schendingen.

Er zijn twee manieren om om te gaan met sociale wenselijkheid in surveys. Een eerste manier is **het meten van de bias**. Sociale wenselijkheid kan bijvoorbeeld gemeten worden via sociale wenselijkheidsschalen (Donald, 2000, p. 98). In dergelijke schalen worden respondenten bevraagd over gedrag dat positief

⁹⁰ Net als bij OWG, is het ook bij organisatiecultuur mogelijk dat respondenten de organisatie slechter voorstellen dan in werkelijkheid het geval is omdat ze de organisatie bijvoorbeeld willen schaden of een negatieve boodschap over hun organisatie willen geven.

geëvalueerd wordt in de samenleving maar redelijk zeldzaam is, of omgekeerd over gedrag dat negatief geëvalueerd wordt in de samenleving, maar veel voorkomt. Men vraagt in sociale wenselijkheidschalen bijvoorbeeld aan de respondent een oordeel te vellen over het item “*Ik hou ervan om af en toe te roddelen*”, wat negatief beoordeeld zou worden in de samenleving. De onderzoeker gaat ervan uit dat iedereen wel graag eens roddelt. Van respondenten die niet akkoord gaan met de stelling wordt dan ook gesteld dat zij sociaal wenselijk antwoorden. Op basis van de resultaten van een sociale wenselijkheidsschaal kan de onderzoeker vervolgens statistisch controleren voor deze bias. Meer en meer studies stellen dat het gebruik van sociale wenselijkheidsschalen echter weinig meerwaarde heeft (Borkeneau & Ostendorf, 1992; Beretvas, Meyers, & Leite, 2002; Holtgraves, 2004). Specifiek voor dit onderzoek zou de meting van sociale wenselijkheid, omdat deze inhoudelijk best enigszins aansluit bij het onderwerp van de vragenlijst, zeer dicht aanleunen bij onze afhankelijke variabele. Vragen om bijvoorbeeld het item “*ik hou ervan om af en toe te roddelen*” te beoordelen, is eigenlijk in se vragen naar OWG. In die zin zou het gebruik van een sociale wenselijkheidsschaal voor een zekere tautologie zorgen.

Een tweede manier om met **sociale wenselijkheid** om te gaan is het probleem te proberen **voorkomen of** ten minste **reduceren** door het aanpassen van het ontwerp van de vragenlijst en de communicatie over de vragenlijst. Dit was de centrale strategie in dit onderzoek. Gebruik makend van de methodologische literatuur hierover werden heel wat inspanningen gedaan om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden (o.a. het benadrukken van de vertrouwelijkheid van de bevraging en zorgvuldige aandacht voor de formulering van de items en de antwoordschalen). Uiteraard blijft het risico op vertekening bestaan.

Er werden verschillende strategieën gebruikt in dit onderzoek om sociale wenselijkheid te reduceren door respondenten gerust te stellen dat er geen negatieve gevolgen zouden volgen op het toegeven van OWG. Ten eerste werd de vertrouwelijkheid van het onderzoek benadrukt in de uitnodigingsmail van het onderzoek en in de herinneringen. De uitnodigingsmail vermeldde expliciet dat (1) de onderzoekers nooit de identiteit van de respondent zouden proberen nagaan, (2) het IP-adres van de respondent niet werd geregistreerd, (3) de ingevulde vragenlijst rechtstreeks naar de onderzoekers zou worden gestuurd,

(4) enkel de onderzoekers het verzamelde gegevensbestand zouden kunnen inzien en in geen geval iemand van de organisatie, en (5) de resultaten van de vragenlijst achteraf enkel als samenvatting zouden worden openbaar gemaakt. Door dit laatste zouden individuele antwoorden niet geïdentificeerd kunnen worden. Ten tweede werd ook in de vragenlijst zelf de vertrouwelijkheid van het onderzoek benadrukt. In de introductie van het deel i.v.m. de achtergrondvragen werd bijvoorbeeld benadrukt dat deze informatie niet verzameld werd om respondenten te identificeren. Ten derde werd getracht het onderdeel met de victim- en proxy-report en het onderdeel met de self-report zo neutraal mogelijk te maken. Er werd bijvoorbeeld een neutrale titel gegeven aan deze delen, respectievelijk *“Voorvallen in de organisatie: jouw ervaring”* en *“Voorvallen in de organisatie: jouw eigen gedrag”*. Bovendien werd getracht de instructie bij deze delen zo op te stellen dat respondenten zich minder bedreigd zouden voelen. De instructies vermeldde bijvoorbeeld dat iedereen wel eens iets tegen de regels doet (cf. Pauwels, 2006) (zie figuur 16, p. 161) en dat de onderzoekers geen oordeel vellen over het al dan niet aanvaardbaar zijn van de opgesomde voorvallen (zie figuur 17 en figuur 18, p. 161). Ten slotte werden aan het deel waarin eigen gedrag werd bevraagd ook enkele wenselijke items toegevoegd. Zoals hoger aangegeven 4.3.3.4.2 (p. 158) werden dergelijke items toegevoegd om dat deel minder bedreigend te maken.

4.3.5.2 Percepties

De cultuurdimensies in dit onderzoek, alsook de proxy-report van OWG (gedrag binnen de eigen dienst), werden gemeten via percepties. Bij het interpreteren van de resultaten moet dit steeds voor ogen gehouden worden: het gaat niet om feitelijke rechtvaardigheid, autonomie, ... maar om de percepties daarvan. Uiteraard kunnen percepties wel een belangrijke indicator zijn van een feitelijke situatie, maar ze zijn zeker niet hetzelfde.

Bij het bevragen van percepties bij respondenten kunnen de antwoorden onder andere beïnvloed worden door hun **context of lidmaatschap van een groep**. Dit kan ervoor zorgen dat respondenten uit een bepaalde groep (bv. organisatie of taalgroep) de vragen anders interpreteren dan respondenten uit een andere groep. Dit kan problematisch zijn bij het vergelijken van groepen. Een voorbeeld hiervan kan gevonden worden in de studie van Maesschalck (2004, p. 212). Hij

stelde vast dat de gepercipieerde autonomie van werknemers van een bepaalde organisatie lager was dan die van twee andere organisaties, terwijl ze objectief gezien meer autonomie hadden dan in de andere organisaties. Het is dus mogelijk dat respondenten met een hoog niveau van autonomie, niet van zichzelf vinden dat ze hoge autonomie hebben. Maesschalck benoemde dit als een probleem van impliciete standaard. Dit probleem kan ook spelen in de cultuurmeting van dit onderzoek. Respondenten die bijvoorbeeld in een sterk hiërarchische organisatie werken, beoordelen hun organisatie mogelijk niet als hiërarchisch. Op die manier zullen die respondenten het niveau van hiërarchie in hun organisatie onderschatten, terwijl andere respondenten bv. diegenen die in een individualistische organisatie werken dit in verhouding overschatten. Dit kan mogelijk leiden tot de vaststelling van valse correlaties.

In kwantitatief onderzoek wordt naar dit probleem verwezen met de term 'differential item functioning' (DIF) of 'item bias' (Swaminathan & Rogers, 1990, p. 361). Van de Vijver stelt daarover het volgende:

An item is said to be unbiased if persons from different cultural groups with the same score on the underlying trait have the same expected score on the item. In other words, persons who are equally dominant (or whatever is measured) and who come from different groups should have the same averages on the item. (van de Vijver, 1998, p. 46)

Er zijn verschillende mogelijke opties om met dit probleem om te gaan. Sommige zijn gebaseerd op klassieke testtheorie zoals in dit onderzoek (bv. CFA) andere op bijvoorbeeld item response theorie. Deze laatste worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat ze vanuit een andere paradigma vertrekken. De wellicht meest gebruikte techniek in klassieke testtheorie is de **Mantel-Haenszel test**⁹¹ die bias in dichotome items detecteert (Budgell, Raju, & Quartetti, 1995, p. 310). Aangezien deze techniek voor dichotome items werd ontwikkeld was deze echter niet toepasbaar in dit onderzoek. Een mogelijke indicatie voor verschillende interpretaties van groepen kan gevonden worden via

⁹¹ Van de Vijver & Tanzer (1997) leggen de test als volgt uit: "Suppose that a test of 6 items had been administered to two cultural groups of 1000 persons each. In the first step of the Mantel-Haenszel procedure, both samples will be split up in subgroups with equal test scores. Subjects solving either none or all items do not provide information as to whether an item is biased and must, therefore, be excluded from the Mantel-Haenszel bias analyses. Thus, within each culture, the first subgroup will consist of subjects with a total test score of one, the next subgroup with a total score of two, and so on. The Mantel-Haenszel procedure then compares the averages of the items across score groups. An unbiased item will show averages that, for all score groups, are equal across cultures. Items that are easier or more difficult in most or all score groups of one of the cultures are taken to be biased".

multilevel analyses. In een random slope en intercept model kan getest worden of het effect van een bepaalde variabele verschilt tussen groepen. Een verschillend effect zou een indicatie kunnen zijn van een impliciete standaard. Aangezien dit laatste eerder tot een vaststelling dan wel oplossing leidt, en de interpretatie van dergelijke modellen zeer moeilijk is, wordt deze aanpak niet gebruikt. Een andere optie, die wel toepasbaar is in dit onderzoek, is via een **multiple group confirmatorische factor analyse** testen of de interpretatie van een factormodel gelijk is voor verschillende groepen. Men zou bijvoorbeeld via een multi-groep factoranalyse voor de verschillende organisaties een model kunnen testen om na te gaan of het construct in de verschillende organisaties *scalar invariant* is (van de Vijver, 1998, p. 49) (zie 4.4.1.2, p.182). In die zin zou het probleem geframed kunnen worden als een issue van invariantie of equivalentie (van de Vijver & Tanzer, 1997). In hoofdstuk 5 zal op dit issue verder ingegaan worden.

4.3.5.3 Tautologie

Belangrijk bij elk onderzoek is het vermijden van tautologie. Powers (2010, p. 74) definieert tautologie als “*a statement of causal relationship between two variables that are labelled or defined or measured in such a way as to overlap, so that they are not distinctly different*”. Tautologie gaat dus over mogelijke overlap in drie aspecten: (1) labels, (2) definities, en (3) meting. Wat betreft de **labels** wordt in dit onderzoek geen probleem vastgesteld. De onafhankelijke variabele in dit onderzoek, ‘organisatiecultuur’, en de achttien dimensies die dit conceptualiseren, verschillen qua label voldoende van ‘onethisch werknemersgedrag’ verder gepreciseerd in twaalf OWG-types. Wat betreft de **definities** lijkt er ook geen probleem te bestaan. Cultuur verwijst naar de perceptie van organisationele praktijken, OWG verwijst naar werkelijk gedrag. Ten slotte mag er ook geen overlap zijn in de **meting** van de variabelen. Hoewel de centrale variabelen uit dit onderzoek (resp. organisatiecultuur en onethisch werknemersgedrag) geconceptualiseerd worden aan de hand van dezelfde typologie, veronderstellen we dat ze voldoende van elkaar onderscheiden zijn. Cultuur wordt gemeten via een perceptie van hoe het er op het werk aan toe gaat; in de self-report van OWG wordt eigen gedrag gemeten. Het verschil tussen de proxy-report van OWG en cultuur is meer bediscussieerbaar omdat beide via percepties gemeten zijn. De manier waarop beide concepten concreet

geoperationaliseerd zijn verschilt echter wel sterk, met name in de keuze van de items en de antwoordschalen. Daarom kan dan ook beargumenteerd worden dat deze variabelen voldoende van elkaar onderscheiden zijn.

4.3.5.4 *Survey-onderzoek en causaliteit*

Dit onderzoek betreft een cross-sectioneel onderzoek. Elke respondent werd slechts één maal bevraagd, in tegenstelling tot longitudinaal onderzoek, waarbij dezelfde respondenten meerdere keren worden bevraagd. De vraag rijst dan of we wel over causaliteit mogen spreken aangezien het bij een momentopname moeilijk is om oorzaak en gevolg vast te stellen. Specifiek voor dit onderzoek kunnen problemen zoals common method bias⁹² (bv. common rater effect) en orde-effecten⁹³ een alternatieve verklaring zijn voor een gevonden impact van een dimensie van organisatiecultuur op bepaalde OWG-types (Rindfleisch, Malter, Ganesan, & Moorman, 2007, p. 1; Kamakura, 2001; Ganster et al., 1983; Podsakoff et al., 2003, p. 882). Om die reden zal bij de analyse van de resultaten zeker aandacht gaan naar alternatieve verklaringen voor de bevindingen (Wittink, 2004, p. 3). Aangezien dit onderzoek cross-sectioneel is, wordt geen causaliteit geclaimd. De termen 'effect' en 'impact' worden enkel gebruikt in de betekenis van (gestandaardiseerde) regressiecoëfficiënten in de regressieanalyse.

4.3.5.5 *Niveau van analyse*

In een onderzoek naar de impact van cultuur op OWG is het belangrijk om na te denken over het niveau van analyse waarin men geïnteresseerd is. Glick (1985) maakt in onderzoek naar organisatiecultuur een onderscheid tussen drie perspectieven. Sommige onderzoekers beschouwen de organisatie als het meest adequate analyseniveau. Anderen menen dat zowel het individuele als organisationele niveau belangrijk kunnen zijn. Zoals hoger aangegeven focussen onderzoekers die geïnteresseerd zijn in individuele percepties op 'psychologisch klimaat/cultuur', terwijl men bij 'organisatieklimaat/cultuur' op gedeelde kenmerken op organisatieniveau focust. Een derde groep onderzoekers stelt dat

⁹² Podsakoff et al. (2003, p. 879) definiëren 'common method variance' als "variance that is attributable to the measurement method rather than to the constructs the measures represents".

⁹³ De volgorde van de vragen zou een impact kunnen hebben op de resultaten. Er werd zoveel mogelijk getracht dit te vermijden door in bepaalde vragenreeksen items at random aan de respondent te stellen en door de meest gevoelige vragen op het einde van de vragenlijst te stellen.

ook subsystemen belangrijk kunnen zijn. In dat geval focust men bv. op dienstcultuur.

In de analyses binnen dit onderzoek zullen deze drie niveaus meegenomen worden: het individuele, dienst- en organisatieniveau. Er kan verondersteld worden dat veel op organisatieniveau beslist en gedaan wordt. Echter, we kunnen tegelijkertijd ook verwachten dat het bij grotere organisaties moeilijk wordt om op organisatieniveau veel impact te hebben. Er werd daarom bewust gekozen om naast het organisatieniveau ook te focussen op het dienstniveau. Het dienstniveau is, met uitzondering van het individuele niveau, het laagste niveau binnen de organisatie. Hoewel diensten (of clusters in de multilevel modellen) zeer klein zijn, wat een mogelijk nadeel is in multilevel modeling, zou focussen op een hoger niveau in de organisatie (bv. departmenten) een onevenwicht creëren tussen de kleine en grote organisaties.

4.4 Data-analyse

4.4.1 Factoranalyse

4.4.1.1 *De keuze voor confirmatorische factoranalyse*

In dit onderzoek werd ervoor gekozen om voor de ontwikkeling van de schalen de analysetechniek van confirmatorische factoranalyse te gebruiken. Deze analyses werden uitgevoerd met Mplus 7. Deze techniek laat toe om na te gaan of een theoretisch vooropgestelde factorstructuur voor een set variabelen overeenstemt met de data. In hoofdstukken 5 en 6 zullen de resultaten van de confirmatorische factoranalyses voor respectievelijk cultuur en OWG worden weergegeven. Deze modellen worden geëvalueerd aan de hand van zogenaamde 'fit-indices'. We vermelden steeds volgende vier fit indices:

1. De χ^2 -test. Bij deze test wordt nagegaan of er substantiële verschillen bestaan tussen de geobserveerde data en de data die in het model worden geschat (Brown, 2015). Een niet-significante χ^2 -test wijst op een goed passend model.
2. De Root Mean Square Error of Approximation (**RMSEA**). Deze fit index geeft aan hoe goed het model overeenstemt met de populatie covariantie matrix

(Byrne, 1998). Waarden kleiner dan 0.05 duiden op een goed passend model, waarden onder 0.08 wijzen op een aanvaardbaar model (Marsh, Hau, & Wen, 2004, p. 321; Hair, Anderson, & Tatham, 1998, p. 656).

3. De Comparative Fit Index (**CFI**). Deze index, is in tegenstelling tot de RMSEA een incrementele index, waarbij het geschatte model vergeleken wordt met het nulmodel. Het nulmodel is een model dat geen populatie-covarianties tussen de geobserveerde variabelen veronderstelt. CFI-waarden groter of gelijk aan 0.90 verwijzen naar aanvaardbare modellen, en waarden groter of gelijk aan 0.95 verwijzen naar goede modellen (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008, p. 55; Hair, Anderson, & Tatham, 1998, p. 657).
4. De Tucker-Lewis Index (**TLI**) of Non-Normed Fit Index (**NNFI**) is eveneens een incrementele index. Waarden boven 0.95 duiden op een goed passend model (Hu & Bentler, 1999) en boven 0.90 op een aanvaardbaar model (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008, p. 55; Hair et al., 1998, p. 657).

Deze vuistregels moeten vooral als richtlijnen beschouwd worden omdat ze nog steeds het onderwerp van debat vormen (Hooper et al., 2008, p. 57). Of een model als goed of slecht beschouwd dient te worden, houdt vaak moeilijke afwegingen in. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat sommige fit indices op een goed model wijzen, terwijl andere dit niet doen. Het is dan ook cruciaal om het geheel van waarden te evalueren. Daarnaast is het zo dat deze waarden relatief zijn. Wanneer modellen bijvoorbeeld eerst maar een CFI van 0.70 hadden, en in een later onderzoek een CFI-waarde van 0.85, kan men stellen dat dit een verbetering is, en zou men het model op basis daarvan als een acceptabel model kunnen beschouwen (Bollen, 1989). Ten slotte wijzen Marsh & Grayson (1995) er ook op dat het soms bijna onmogelijk is om een aanvaardbare fit te krijgen wanneer er meerdere dimensies in het model zitten (bv. 5 tot 10), die dan nog eens gemeten worden door meerdere items (bv. 5 tot 10 per dimensie). Zij stellen dat voor een dergelijk complex model de hoger genoemde vuistregels te strikt zijn. Belangrijk is ook op te merken dat de χ^2 -test beïnvloed wordt door de grootte van de steekproef. Bij grote steekproeven zal de test bijna altijd significant zijn en dient het model dus in principe steeds verworpen te worden (Bentler & Bonnet, 1980, p. 591; Kline, 2011, p. 201). Daarom zullen in dit onderzoek vooral de andere drie fit indices, met name de RMSEA, de CFI en TLI, gebruikt worden om de modellen te evalueren.

Indien een model geen goede fit heeft, heeft de onderzoeker twee opties. Er kan besloten worden om het model opzij te schuiven. Een andere alternatief is om het model te proberen verbeteren (Raykov & Marcoulides, 2006, pp. 49-51). In die zin wordt confirmatorische factoranalyse enigszins exploratief. In dit onderzoek wordt de tweede optie verkozen. Om een slecht model te verbeteren, worden een aantal aspecten van het model geanalyseerd. Vooreerst wordt nagegaan of elke indicator een goede factorlading heeft op de betreffende theoretische dimensie. Bijkomend worden zogenaamde modificatie-indices geanalyseerd. Deze indices geven aan in welke mate een model verbetert bij een wijziging van een bepaalde parameter (Raykov & Marcoulides, 2006, p. 50).

Naast een beoordeling van de fit indices zal ook steeds de betrouwbaarheid van de schalen geëvalueerd worden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Cronbach's α (Cronbach, 1951), Kuder-richardson voor dichotome items (Kuder & Richardson, 1937) en composite reliability (Raykov, 1997). Indien Cronbach's α en composite reliability tussen 0.7 en 0.9 zijn, wijst dit op goede betrouwbaarheid. Waarden tussen 0.6 en 0.7 wijzen op een aanvaardbare betrouwbaarheid (Hair et al., 1998, p. 88). De Cronbach's α is in zekere zin ook relatief omdat deze afhankelijk is van het aantal items. Bij een klein aantal items is het moeilijker om een hoge Cronbach's α te verkrijgen.

4.4.1.2 Meetinvariantie of equivalentie

Omdat de vragenlijst in verschillende organisaties, in zowel het Nederlands als het Frans werd verspreid (cf. 4.3.4, p. 171), werd door middel van de techniek van *multiple group confirmatorische factoranalyse* (MGCFA) nagegaan of en welk niveau van invariantie de meetinstrumenten hadden.

Er bestaan verschillende niveaus van 'invariantie' of 'equivalentie'.

Het laagste niveau van invariantie wordt *configural invariance* genoemd. Dit wil zeggen dat een concept in verschillende groepen (bv. de Nederlandstalige en Franstalige respondenten) eenzelfde factorstructuur heeft (Vandenberg & Lance, 2000, p. 12). Een volgend niveau, *metric invariance*, verwijst naar gelijke factorladingen in de groepen. Dit niveau van gelijkheid is een belangrijke

voorwaarde wanneer men zowel structurele modellen als meetmodellen wil vergelijken (Vandenberg et al., 2000, p. 12). *Scalar invariance*, het hoogste niveau van equivalentie, houdt in dat beide groepen gelijke intercepten hebben. Dit is een voorwaarde als we bijvoorbeeld de gemiddelde score van verschillende groepen zouden willen vergelijken (Vandenberg et al., 2000, p. 12). Hoewel een vergelijking van de gemiddeldes van verschillende organisaties of Nederlandstalige en Franstalige werknemers buiten de doelstelling van dit onderzoek valt, is het toch nuttig na te gaan welk niveau van invariantie de meetinstrumenten hebben. Daarnaast bestaan ook nog andere vormen van invariantie (bv. *invariance of factor variances*, *invariance of factor covariances*, *invariance of latent means* en *invariance of unique variance*). Deze zijn echter van ondergeschikt belang voor dit onderzoek.

Om invariantie te testen, werd de strategie van Muthén en Aspourov (2002) gebruikt. In een eerste stap wordt getest of de factormodellen ‘*scalar invariant*’ zijn. De standaardinstelling (default) bij MGCFA in Mplus7 test meteen dit model waarbij zowel de factorladingen als de intercepten in de verschillende groepen gelijk worden gesteld (Muthén & Muthén, 2012, p. 79). We testen dus steeds eerst het meest restrictieve model (i.e. *scalar invariance*) en gaan vervolgens na of het nodig is om dit model aan te passen.

4.4.2 Regressieanalyse en multilevel regressieanalyse

Wat betreft de verklarende analyses in hoofdstuk 7 (p. 227) werden steeds eerst single-level analyses uitgevoerd om de data te exploreren. Vervolgens werden, indien nuttig, multilevel modellen geschat waarbij rekening werd gehouden met de hiërarchische structuur in de data (individueen in diensten in organisaties). Bij voorkeur werd het lineaire model gebruikt omwille van zijn eenvoud qua uitvoering en interpretatie. Indien echter niet aan de assumpties voor deze techniek voldaan kon worden, werd geopteerd voor alternatieve analysetechnieken (op basis van het Poisson of negatief binomiaalmodel). De analyses gebeurden met SPSS versie 22.

Voor de single-level analyses werd een keuze gemaakt tussen drie analysetechnieken.

- **De lineaire regressie:** De lineaire regressieanalyse is een veelgebruikte analysetechniek in de sociale wetenschappen. Bij deze techniek om de impact van bepaalde onafhankelijke variabelen op een afhankelijke variabele na te gaan, dient echter aan een aantal voorwaarden voldaan te zijn, zoals de normaliteitsvereiste, lineariteitsvereiste, onafhankelijkheidsvereiste en homoscedasticiteitsvereiste (Mortelmans et al., 2007). In de context van dit onderzoek, is een belangrijke voorwaarde voor de toepassing van het **lineaire model** dat de residuen van de afhankelijke variabele normaal verdeeld zijn. Bij schalen die scheef verdeeld zijn (bv. de schalen van OWG), is dat vaak niet het geval. Bij niet-normaal verdeelde residuen moet gekozen worden voor een aangepast model zoals de Poisson of negatief binomiaalregressie. Een eerste stap in het analyseproces betrof dan ook een check van deze voorwaarde (en de andere voorwaarden). De normaliteitscheck gebeurde aan de hand van een normal probability plot (zie bijlage 5, p. 453 e.v.).
- **De Poisson regressieanalyse:** De Poisson regressie kent zijn oorsprong in de criminologie (Osgood, 2000, p. 23). Voor de toepassing van deze analyse dient aan een aantal belangrijke assumpties voldaan te zijn. Bij de Poisson regressie mag er geen overdispersie in de data zijn (Osgood, 2000, p. 28). Dit wil concreet zeggen dat voor de toepassing van een Poisson regressie het gemiddelde van de afhankelijke variabele gelijk moet zijn aan de standaarddeviatie (Hilbe, 2008, p. 1). Het model kan ook enkel worden toegepast op zogenaamde '*count*' variabelen. Dit zijn variabelen met discrete aantallen. De variabelen hebben dan ook geen negatieve waarden en zijn positief scheef verdeeld (Hilbe, 2008, p. 8). De schalen van OWG in dit onderzoek kunnen inderdaad beschouwd worden als een '*count*' variabele.
- **De negatieve binomiaalregressie:** De negatieve binomiaalregressie is een uitbreiding van het Poisson model. Bij de negatieve binomiaalregressie mag er, in tegenstelling tot de Poisson regressie, wel overdispersie in de data zijn. Belangrijk is aan te geven dat overdispersie kan ontstaan wanneer geclusterde data worden geanalyseerd zonder rekening te houden met deze clustering (Tang, He, & Tu, 2012, p. 182; Hilbe, 2008, p. 111). Overdispersie in de explorerende single-level analyses van dit onderzoek zal dus zeer waarschijnlijk minstens gedeeltelijk het gevolg zijn van de hiërarchische structuur in de data. Bij zowel de poisson- als negatieve binomiaalregressie

wordt steeds gebruik gemaakt van een log-link functie (Heck et al., 2012, p. 101).

Na de single-level analyses werd, indien nodig, overgegaan naar multilevel analyses. Multilevel modeling heeft twee voordelen voor dit onderzoek. Enerzijds stelt het, in tegenstelling tot single-level analyses, de onderzoeker in staat rekening te houden met de hiërarchische structuur in de data (Pleysier & Bogaerts, 2002). Wanneer bij gegroepeerde data geen rekening wordt gehouden met de structuur in de data, bestaat immers de kans dat, door een onderschatting van standaardfouten, meer significante resultaten gevonden worden dan wanneer wel rekening wordt gehouden met de hiërarchische structuur (Heck et al., 2010, p. 7). Anderzijds kan in een multilevel analyse een variabele zowel op individuele niveau als groepsniveau bestudeerd worden. Specifiek voor onderzoek naar organisatiecultuur is het zo dat in een single-level analyse organisatiecultuur ofwel als een aggregaat ofwel als een individueel kenmerk meegenomen moet worden. In een multilevel analyse is dat niet het geval. Heck & Thomas (2009, p. 24-25) stellen hierover het volgende:

If we aggregate the construct, we miss the likelihood that there is considerable variation within organizations in how their members perceive important beliefs, values, traditions, and norms. If we define culture on the individual level, we miss the likelihood that there is considerable agreement among members in each organization about its normative structure. In multilevel formulations, however, we actually have the option of defining culture as a within-unit construct (i.e. an aggregate property of organizations), or as an individual and group construct simultaneously. (Heck & Thomas, 2009, p. 24-25)

Bij de multilevel analyses wordt telkens een keuze gemaakt tussen twee opties:

- **Een multilevel lineaire regressieanalyse:** Deze analyse kan enkel uitgevoerd worden indien aan de assumpties van de lineaire regressieanalyse wordt voldaan. Omdat SPSS niet voorziet in gestandaardiseerde coëfficiënten en we toch de impact van de verschillende cultuurdimensies wensen te vergelijken, worden alle schaalvariabelen (zowel onafhankelijke variabelen als afhankelijke variabele) gestandaardiseerd in de modellen door eerst z-scores te berekenen (Heck, Thomas, & Tabata, 2010, p. 19-20) (zie verder).
- **Een multilevel Poisson regressieanalyse:** Wanneer het lineaire model niet van toepassing is, zal voor de multilevel analyses geopteerd worden voor een

Poisson regressiemodel. Bij de aanwezigheid van mogelijke overdispersie wordt geopteerd voor een Poisson regressiemodel met *robust estimator*. Dit is een goede methode om om te gaan met overdispersie in de data en is uiterst geschikt voor data met een hiërarchische structuur (Hilbe, 2008, p. 68-69). Overdispersie zorgt ervoor dat de p-waarden kleiner worden waardoor de onderzoeker ten onrechte zou kunnen denken dat een bepaalde onafhankelijke variabele bijdraagt tot de verklaring van de afhankelijke variabele (Hilbe, 2008, p. 110). Het toepassen van een '*robust estimator*' zorgt ervoor dat dit gecorrigeerd wordt.⁹⁴

Een vraag die gesteld diende te worden was of de verzamelde data wel geschikt waren voor multilevel analyses. Zoals hoger beschreven werden data verzameld bij **9585** individuen (die minstens één vraag ingevuld hadden) in **3402 diensten** in **23 organisaties**. De data hebben dan ook een structuur in drie niveaus:

1. Individu (n=9585) (*level 1*)
2. Dienst (n=3402) (*level 2*)
3. Organisatie (n=23) (*level 3*)

De populatiegrootte van de diensten varieerde tussen 1 en 196 werknemers. De gemiddelde dienstgrootte in de populatie was 14 personen per dienst. De gerealiseerde respons per dienst varieerde van 1 tot 26 werknemers. De gemiddelde gerealiseerde dienstgrootte was 3 respondenten per dienst. Er waren 1355 diensten met slechts 1 observatie (14,2% van de respondenten). 1546 diensten hadden een gerealiseerde dienstgrootte tussen 2 en 4 werknemers (43,6% van de respondenten). 501 diensten hadden een gerealiseerde dienstgrootte boven 5 werknemers (42,2% van de respondenten).

In de literatuur worden een aantal vuistregels gegeven wat betreft sample size. Kreft (1996, geciteerd in Hox, 1997) geeft als aanbeveling om data te verzamelen in 30 groepen met een groepsgrootte van 30 individuen. Heck & Thomas (2000) adviseren om data in minstens 20 groepen en 30 observaties per groep te verzamelen. In het beste geval zijn ook alle groepen ongeveer even groot (d.w.z. gebalanceerd). Deze vuistregels zijn niet zonder kritiek (Bickel, 2007, p. 272) en

⁹⁴ Belangrijk is aan te geven dat multilevel negatieve binomiaalanalyses convergentieproblemen hadden (m.n. de hessische matrix was niet positief definitief). Zelfs de analyses van de *intercept-only modellen* kenden hetzelfde probleem. Dit deed ons vermoeden dat de overdispersie, minstens gedeeltelijk, het gevolg was van de clustering in de data. Een multilevel Poisson regressie met *robust estimator* was dan ook een valide alternatief aangezien deze schattingsmethode robuust is en rekening houdt met eventuele schendingen van de assumpties (zoals overdispersie).

vaak moeilijk te behalen in empirisch onderzoek (Bell, Morgan, Kromrey, & Ferron, 2010). Daarnaast dienen deze vuistregels volgens Hox (1997) ook aangepast te worden naargelang de onderzoeksvraag.

Bij een evaluatie van de eigen data stellen we vast dat het aantal organisaties ($n=23$) in principe net voldoende zou moeten zijn. Uiteraard was het beter geweest indien data in meer organisaties verzameld hadden kunnen worden. Het aantal diensten ($n=3402$) is ook voldoende. Er waren bij de verzamelde data echter twee mogelijke problemen voor de analyses. Ten eerste waren de **data zowel op organisatieniveau als dienstniveau ongebalanceerd**. Dit wil zeggen dat de groepen niet (ongeveer) gelijk waren. De kleinste organisatie telde ongeveer twintig werknemers de grootste meer dan 23.000. Ook op dienstniveau waren de data ongebalanceerd. Diensten zijn het laagste niveau in de organisatie. Het was moeilijk om een strikte definitie te hanteren voor dit niveau. Er werd gericht op clusters tussen 2 en 20 personen. De onderzoeker gaf bovendien mee aan organisaties dat het vooral belangrijk was dat de groep een welbepaald doel heeft binnen de organisatie en dat individuen in een zekere mate van elkaar afhankelijk zijn in de uitoefening van hun job. In sommige organisaties waren er dan ook diensten die groter waren dan 20 personen. Dit verklaart waarom niet alle diensten (ongeveer) even groot waren. Een tweede mogelijk probleem was dat de **gerealiseerde clustergrootte van dienst vaak klein** was. Dit werd veroorzaakt door de kleine effectieve clustergrootte van dienst. Een bijkomend gevolg was dat de gerealiseerde steekproef een aanzienlijk aantal singletons, diensten met slechts één observatie, telde. Dit stemde overeen met 14,2% van de respondenten.

Raudenbush (2008, p. 207) wijst erop dat samples met kleine clusters niet noodzakelijk beperkt zijn:

Hierarchical data from many small clusters arise by necessity and by design. [...] In my experience teaching methods for multilevel data, students and other workshop participants have often expressed dismay that their data involve many clusters but few cluster members. However, there are often good reasons for such design choices. If the primary aim of a study is to estimate fixed regression coefficients (as opposed to variance components or realizations of random effects), a design that minimizes cluster size, n , and maximizes the number of clusters, J , may be optimal [...]. Optimal n per cluster depends on the cost of sampling at each level, the magnitude of variation at each level, and research question at hand. (Raudenbush, 2008, p. 207)

Er is slechts een beperkt aantal studies die de impact van kleine clustersizes en ongebalanceerde data zijn nagegaan in multilevel analyses (Clarke, 2008, p. 758). Men zou kunnen stellen dat een kleine clustersize problematisch kan zijn omdat dan een klein aantal observaties de impact op het level-2 niveau bepalen. Bij kleine clusters kunnen er makkelijker uitschieters zijn. Bij ongebalanceerde data zullen grote clusters een grotere impact hebben op de schatting van de parameters (Heck & Thomas, 2009, p. 58). Meer recent onderzoek toont aan dat kleine clustergroottes niet noodzakelijk een probleem vormen. Clarke (2008, p. 752) vond in zijn studie dat bij een gemiddelde clustergrootte van 5 observaties goede parameterschattingen kunnen gemaakt worden zowel bij continue als discrete afhankelijke variabelen. Bell et al. (2010) deden een grootschalig simulatieonderzoek naar de impact van level-1 steekproefgrootte, aantal level-2 eenheden, percentage singletons, de ICC-score, type predictor en complexiteit van het model. De resultaten van hun simulatiestudie gaven aan dat een kleine clustergrootte (tussen 5 en 15 eenheden, en een gemiddelde van 10) en het percentage singletons (i.c. 0%, 10%, 30%, 50%, en 70%), weinig impact hadden op de parameters wanneer er een groot aantal clusters in de studie zijn, ongeacht de complexiteit van het model. Hun bevindingen waren wel niet specifiek voor count variabelen. Uiteraard is het moeilijk in te schatten in welke mate de bevindingen uit deze simulatiestudies kunnen doorgetrokken worden naar de zeer specifieke steekproef van dit onderzoek. Het percentage singletons lijkt in dit onderzoek niet echt problematisch. De gemiddelde dienstgrootte is in dit onderzoek wel iets kleiner dan het gemiddelde van 5 eenheden dat onderzocht werd door Clarke (2008). Echter, de grootte van de steekproef en het aantal diensten lijken in dit kader wel gunstige factoren. Samenvattend kan gesteld worden dat omwille van de aard van de dataset de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden. Echter, door de grootte van de gerealiseerde steekproef en het aantal clusters, maken de kleine clustergroottes en ongelijke groepen multilevel analyse niet per se helemaal onmogelijk.

4.5 Besluit

Dit hoofdstuk handelde over de verschillende aspecten van het empirisch onderzoek. Er werd ingegaan op de specifieke manier waarop de kwantitatieve data werden verzameld en geanalyseerd. Op die manier werd getracht aan de lezer voldoende context te geven voor de interpretatie van de resultaten die in de volgende hoofdstukken aan bod zullen komen. Gezien de gevoelige aard van het onderzoekstopic en de gevolgen die dat kon hebben op de kwaliteit van de data dienden een aantal opties wat betreft de constructie van de vragenlijst tegen elkaar afgewogen worden. Bij de dataverzameling werd de respondent zoveel mogelijk beschermd via *informed consent* en vertrouwelijkheid. Deze vertrouwelijkheid zal verder ook in de rapportering van de resultaten vooropgezet worden.

Hoofdstuk 5 De validering van het meetinstrument van cultuur

In dit hoofdstuk zal de empirische validering van het meetinstrument voor cultuur op basis van de grid-group typologie worden weergegeven. In het eigenlijke onderzoek werd een instrument voor cultuur ontwikkeld waarbij zowel de assen als de cultuurtypes gemeten worden op basis van achttien cultuurdimensies (zie 1.5.2 (p. 27) en 4.2.3 (p. 127)). Vooreerst zal op zoek gegaan worden naar goede schalen voor elk van die achttien dimensies (zie 5.1, p. 191). Vervolgens zal nagegaan worden of het instrument equivalent is voor Nederlands- en Franstaligen (zie 5.1.4, p. 203) en voor de verschillende organisaties (zie 5.3, p. 206).

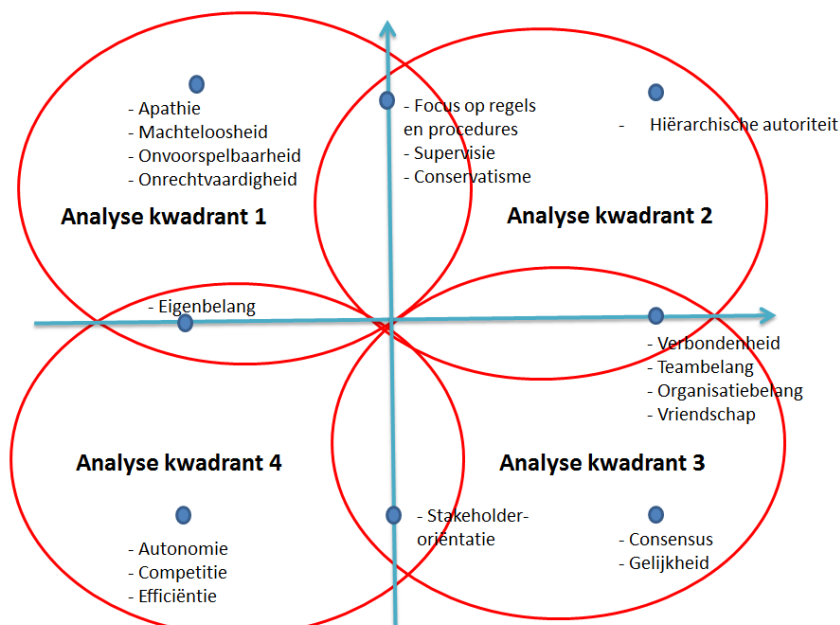
Er zijn twee theoretische aspecten die de meting van de grid-group typologie in dit onderzoek mogelijk bemoeilijkten. Enerzijds zijn de assen en de cultuurtypes aan elkaar verwant waardoor naburige cultuurdimensies mogelijk (sterk) correleren. Anderzijds wordt in de grid-group theorie verondersteld dat alle dimensies, of ze nu naburig zijn of niet, tegelijk aanwezig kunnen zijn (cf. *'requisite variety proposition'*). Elke cultuurdimensie kan dus in een organisatie in zekere mate aanwezig zijn. Wanneer in een organisatie bijvoorbeeld een hoog niveau van zowel de individualistische cultuurdimensies als hiërarchische cultuurdimensies aanwezig is, kunnen deze mogelijk moeilijk van elkaar gescheiden worden via factoranalyses. Verder empirisch onderzoek was nodig om deze mogelijke beperking te kunnen inschatten. De eerste pilootstudie van 2010 (cf. 4.2.1, p. 123) toonde echter wel aan dat het mogelijk was de vier cultuurtypes te onderscheiden.

5.1 Confirmatorische factoranalyses op de kwadranten

In dit deel wordt, via de techniek van confirmatorische factoranalyse (CFA) (zie 4.4.1, p. 180), nagegaan of de achttien dimensies empirisch kunnen worden onderscheiden. Omwille van het grote aantal items dat gebruikt werd om deze dimensies te operationaliseren, werden de analyses uitgevoerd per kwadrant van

de grid-group typologie, zoals wordt weergegeven door de cirkels in figuur 21 (zie onder).⁹⁵ Dit vereenvoudigde enerzijds de analyse, terwijl het ook, door het kleinere aantal survey-items, makkelijker resulteerde in goede modellen (Marsh & Grayson, 1995).

Figuur 21. De analyses op de vier kwadranten van de grid-group typologie



Op een beperkt aantal items van cultuur werd in dit onderzoek het *three-form design* toegepast (zie 4.3.3.1, p. 139). Op basis van eerste analyses bleek dat items waarop het design werd toegepast minder goed scoorden in de factoranalyses. Daarom werd besloten de validering van het meetinstrument voor cultuur te beperken tot de items die in alle vragenlijsten werden bevraagd. Dit wil zeggen dat een beperkt aantal items (26 van de 99) niet werd opgenomen in de analyses die in dit hoofdstuk worden weergegeven.

⁹⁵ Het uitvoeren van de analyses per kwadrant betekent dat de cultuurdimensies op de assen, gemeenschappelijk aan twee kwadranten, in twee analyses werden opgenomen.

5.1.1 Analyse van het eerste kwadrant

Het eerste kwadrant van de cultuurtypologie bevatte in totaal 29 items voor de volgende acht cultuurdimensies (zie tabel 13, p. 196):

1. Supervisie
2. Focus op regels en procedures
3. Conservatisme
4. Eigenbelang
5. Onvoorspelbaarheid
6. Machteloosheid
7. Apathie
8. Onrechtvaardigheid

In een eerste stap werd het volledige model getest via een CFA met *maximum-likelihood estimation*⁹⁶. Zoals hoger aangegeven (zie 1.5.2.1, p. 30) werd bij de aanvang van het onderzoek ook ‘conservatisme’ geselecteerd als kenmerk van een high-grid cultuur (Garson, 2002; Verweij et al., 2010). De eerste CFA voor de acht cultuurdimensies, inclusief conservatisme, met alle 29 items leverde echter een slecht model op ($\chi^2 = 5642.754$; $df=349$, $p=0.000$; $RMSEA= 0.044$; $CFI= 0.929$; $TLI= 0.917$). Hoewel de fitwaarden van het model aanvaardbaar zijn, waren in het bijzonder de resultaten voor de dimensie ‘conservatisme’ niet goed. Het item “*Op mijn werk wordt vaak ondoordacht meegegaan in de laatste nieuwe managementtrend*” (CONS2), dat omgekeerd geïnterpreteerd moest worden, had een negatieve in plaats van positieve factorlading voor ‘conservatisme’. Dit toonde aan dat de twee items⁹⁷ van deze dimensie (CONS1 en CONS2) onvoldoende waren om een goede schaal mogelijk te maken. Aangezien deze dimensie sowieso zeer experimenteel was, werd besloten deze dimensie uit het model te halen. Een bijkomende belangrijke vaststelling was de sterke correlatie tussen de cultuurdimensies ‘onvoorspelbaarheid’ en ‘machteloosheid’ (0.976). De hoogste modificatie-index betrof de relatie tussen de items “*Op mijn werk is het niet duidelijk op basis van welke criteria een promotie wordt toegekend*” (AS4, item van onvoorspelbaarheid) en “*Op mijn werk moet je in de eerste plaats veel geluk hebben om een promotie te krijgen*” (POW4, item van machteloosheid).

⁹⁶ Voor de validering van de cultuurdimensies werd steeds *maximum-likelihood estimation* (ML-estimation) gebruikt. Het betreft een manier om modellen te schatten met continue en (multi-)normaal verdeelde data. De schatter is echter tamelijk robuust en kan ook gebruikt worden bij kleine schendingen van deze assumptie (Raykov & Marcoulides, 2006, pp. 28-30).

⁹⁷ De dimensie werd oorspronkelijk gemeten door drie items. Echter, door de beslissing alle items waarop het three-form design werd toegepast weg te laten, werd de analyse uitgevoerd op de twee resterende items.

Deze bevinding suggereerde dat de errors van deze twee items mogelijk beter correleren. Dit kan ingegeven zijn door het onderwerp van de items. Beide items betreffen promotie. De correlatie valt ook theoretisch te verantwoorden aangezien beide items fatalistische cultuurdimensies meten. Op basis van een analyse van de modificatie-indices kon ten slotte ook vastgesteld worden dat de items “*Op mijn werk is er veel supervisie / toezicht*” (CONTR1, item van supervisie) en “*Op mijn werk krijgen medewerkers de sanctie die ze verdienen*” (RE6rev, item van onrechtvaardigheid) grote kruisladingen hadden.

Er werd vervolgens een tweede model geschat waarin de dimensie ‘conservatisme’ uit het model werd weggelaten en de errors van AS4 (item van onvoorspelbaarheid) en POW4 (item van machteloosheid) correleerden. In deze stap werd nog geen rekening gehouden met bovenstaande vaststelling dat CONTR1 (item van supervisie) en RE6rev (item van onrechtvaardigheid) hoge kruisladingen hadden, enerzijds omdat de factorladingen van deze items voor hun theoretische dimensies wel beide boven 0.45 waren, en anderzijds omdat de dimensies ‘supervisie’ en ‘onrechtvaardigheid’ beide met slechts een beperkt aantal items werden gemeten. Het verwijderen van items voor deze dimensies werd in deze stap dan ook nog niet wenselijk geacht. Het tweede model met 27 items voor zeven dimensies, had een iets betere fit ($\chi^2 = 4389.141$; $df=302$, $p=0.000$; RMSEA= 0.041; CFI= 0.943; TLI= 0.934). Opnieuw tonen de modificatie-indices mogelijke kruisladingen voor CONTR1 en RE6rev aan. Vooraleer items uit het model te verwijderen, werd getracht het model te verbeteren door de errors van items te laten correleren. In een volgende stap lieten we daarom de errors van RE7 “*Op mijn werk worden beslissingen over medewerkers op willekeurige basis genomen*” met RE8 “*Op mijn werk is er veel willekeur*” correleren (items van onrechtvaardigheid). Dit leverde een model met een aanvaardbare fit op ($\chi^2 = 4292.084$; $df=301$, $p=0.000$; RMSEA= 0.041; CFI= 0.944; TLI= 0.935). Het model toonde opnieuw aan dat item RE6rev hoge kruisladingen had. Om die reden werd in een volgende stap dit item uit het model geweerd. Dit model met 26 items had betere fitwaarden ($\chi^2 = 3508.107$; $df=276$, $p=0.000$; RMSEA= 0.038; CFI= 0.953; TLI= 0.945). Na het toevoegen van nog enkele theoretisch verantwoorde errorcorrelaties, met name POW6 en AS2, POW6 en AP2, AP1 en AP2 en AP1 en AP3, vonden we een model met zeer goede fit ($\chi^2 = 3060.592$; $df=272$, $p=0.000$; RMSEA= 0.036; CFI= 0.960; TLI=

0.952). Het model had een RMSEA-waarde onder 0.05 en CFI- en TLI-waarden boven 0.95.⁹⁸

Tabel 13 (p. 196) geeft een overzicht van het definitieve model. Alle factorladingen liggen zeer dicht of boven 0.5. De correlaties tussen de cultuurdimensies liggen in lijn van de verwachtingen. De correlaties tussen de vier fatalistische cultuurdimensies zijn bijvoorbeeld hoog, maar niet té hoog.⁹⁹ Ook de correlatie tussen 'supervisie' en 'focus op regels en procedures', dimensies van 'high-grid', is hoog. De Cronbach α en 'composite reliability' geven aan dat de meeste schalen een goede betrouwbaarheid hebben. De betrouwbaarheid voor de dimensies 'supervisie', 'machteloosheid' en 'onvoorspelbaarheid' is globaal gezien wat lager, maar wordt, gezien het experimentele karakter van de schalen, voor dit onderzoek toch aanvaardbaar beschouwd (Schmitt, 1996). Ze liggen dichtbij of boven 0.6.

⁹⁸ In principe was het toevoegen van de errorcorrelaties, met name POW6 en AS2, POW6 en AP2, AP1 en AP2 en AP1 en AP3, niet echt noodzakelijk. Het model had reeds een aanvaardbare fit. De errorcorrelaties waren echter wel theoretisch verantwoord. Het betroffen allemaal errorcorrelaties van items die gebruikt werden om de dimensies van de fatalistische cultuur te operationaliseren.

⁹⁹ Verdere analyses (zie bijvoorbeeld 7.1.2, p. 237) toonden aan dat multicollineariteit (een zeer sterke correlatie tussen twee onafhankelijke variabelen) geen probleem was.

Tabel 13. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het eerste kwadrant

Item	Code	Gestandaardiseerde factorladingen	Error variantie
Supervisie ($\alpha=0.674$; $C=0.689$)			
Op mijn werk is er voldoende zicht op mogelijke overtredingen binnen de organisatie	CONT1	0.572	0.673
Op mijn werk is er veel supervisie / toezicht	CONTR1	0.578	0.666
Op mijn werk wordt voldoende gecontroleerd op overtredingen van regels	CONTR2	0.795	0.368
Focus op regels en procedures ($\alpha=0.745$; $C=0.756$)			
Mijn directe chef vindt het belangrijk dat medewerkers procedures eerbiedigen	REG2	0.671	0.550
Op mijn werk wordt van externen verwacht dat ze de procedures juist volgen	REG3	0.561	0.685
Mijn organisatie heeft neergeschreven regels en procedures voor elke situatie	REG4	0.512	0.738
Het is op mijn werk erg belangrijk om de regels van mijn organisatie strikt te volgen	REG5	0.731	0.466
Op mijn werk vraagt men zich bij beslissingen in de eerste plaats af of de wet niet overtreden wordt	REG6	0.608	0.630
Conservatisme			
Op mijn werk wordt vaak ondoordacht meegegaan in de laatste nieuwe managementtrend (omgekeerd)	CONS2	Verwijderd uit het model wegens tegengestelde factorlading	
Op mijn werk kijkt men kritisch naar te sterke vernieuwingsdrang	CONS3	Verwijderd uit het model wegens tegengestelde factorlading	
Eigenbelang ($\alpha=0.866$; $C=0.869$)			
Op mijn werk geven mensen vooral om zichzelf	EIG1	0.871	0.241
Op mijn werk geven mensen vooral om wat het best is voor zichzelf	EIG 2	0.831	0.309
Op mijn werk beschermen mensen hun eigen belangen boven alle andere overwegingen	EIG3	0.806	0.350
Op mijn werk wordt het individuele belang boven het collectieve belang geplaatst	EIG4	0.637	0.594

Tabel 13. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het eerste kwadrant (vervolg)

	Code	Gestandaardiseerde factorladingen	Error variantie				
Onvoorspelbaarheid ($\alpha=0.593$; $C=0.601$)							
Vergaderingen met collega's hebben niet echt een patroon; je weet nooit hoe een vergadering zal verlopen	AS2	0.594	0.647				
Het is moeilijk te weten wat belangrijk is voor mijn directe chef	AS3	0.609	0.629				
Op mijn werk is het niet duidelijk op basis van welke criteria een promotie wordt toegekend	AS4	0.531	0.718				
Machteloosheid ($\alpha=0.672$; $C=0.670$)							
Als iemand iets gedaan wil krijgen op mijn werk moet die vooral veel geluk hebben	POW1	0.727	0.471				
Op mijn werk moet je in de eerste plaats veel geluk hebben om een promotie te krijgen	POW4	0.561	0.685				
Op mijn werk hebben de meeste medewerkers in de praktijk helemaal geen beslissingsbevoegdheid	POW5	0.498	0.752				
Op mijn werk moeten we constant problemen oplossen waar we eigenlijk geen controle over hebben	POW6	0.526	0.723				
Apathie ($\alpha=0.754$; $C=0.758$)							
Op mijn werk zetten we ons maar weinig in voor het behalen van de doelen van de organisatie	AP1	0.528	0.721				
Op mijn werk is er veel frustratie omdat we geen verschil kunnen maken	AP2	0.642	0.588				
Op mijn werk zijn de meeste collega's weinig gemotiveerd om de taken goed uit te voeren	AP3	0.687	0.528				
Op mijn werk is er veel onverschilligheid	AP4	0.783	0.387				
Onrechtvaardigheid ($\alpha=0.823$; $C=0.809$)							
Op mijn werk worden medewerkers onrechtvaardig behandeld	RE2	0.755	0.430				
Op mijn werk krijgen medewerkers de sanctie die ze verdienen (omgekeerd)	RE6	Verwijderd uit het model wegens hoge kruisladingen					
Op mijn werk worden beslissingen over medewerkers op willekeurige basis genomen	RE7	0.738	0.455				
Op mijn werk is er veel willekeur	RE8	0.800	0.360				
Dimensies	1	2	3	4	5	6	7
1. Supervisie	1						
2. Focus op regels en procedures	0.805	1					
3. Eigenbelang	-0.391	-0.322	1				
4. Onvoorspelbaarheid	-0.526	-0.518	0.645	1			
5. Machteloosheid	-0.403	-0.366	0.677	0.901	1		
6. Apathie	-0.516	-0.476	0.753	0.857	0.862	1	
7. Onrechtvaardigheid	-0.445	-0.444	0.692	0.875	0.892	0.869	1
Fit-waarden (ML-estimation): $\chi^2=3060.592$; $df=272$, $p=0.000$; RMSEA= 0.036; CFI= 0.960; TLI= 0.952							

5.1.2 Analyse van het tweede kwadrant

Hoger werden acht dimensies gebruikt om het tweede kwadrant te conceptualiseren. Omdat de cultuurdimensie ‘conservatisme’ onvoldoende goed gemeten kon worden (zie 5.1.1, p. 193), werd deze in dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten. In dit deel worden dan ook de data voor zeven cultuurdimensies geanalyseerd:

1. Hiërarchische autoriteit
2. Supervisie
3. Focus op regels en procedures
4. Verbondenheid
5. Vriendschap
6. Teambelang
7. Organisatiebelang

In een eerste stap werd het volledige CFA-model met alle items geschat. Het theoretisch vooropgestelde model bevatte 26 items voor zeven dimensies (zie tabel 14, p. 199). Het model had een slechte fit ($\chi^2 = 6830.050$, $df=278$, $p=0.000$; $RMSEA=0.055$, $CFI=0.899$, $TLI=0.882$). Het item “*Op mijn werk hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van je positie in de organisatie en dienst*” (H5) bleek geen goede indicator te zijn voor de dimensie ‘hiërarchische autoriteit’, wat werd aangegeven door een factorlading lager dan 0.4. Het item werd dan ook in een volgend model weggelaten. Het model zonder dat item had echter ook een slechte fit ($\chi^2 = 6254.759$, $df=254$, $p=0.000$; $RMSEA=0.055$, $CFI=0.906$, $TLI=0.889$). De modificatie-indices toonden aan dat item “*Mijn collega’s zijn vooral bekommerd om het imago van onze organisatie*” (ORG2, item van organisatiebelang) sterke kruisladingen had. In een volgende stap werd dit item dan ook uit het model verwijderd. Dit resulteerde in een aanvaardbaar model ($\chi^2=4835.634$, $df=231$, $p=0.000$, $RMSEA=0.050$, $CFI=0.925$, $TLI=0.910$). Het model had een RMSEA van net 0.05. CFI en TLI waren boven 0.9. Verdere analyses toonden aan dat het model niet meer verbeterd kon worden.

Tabel 14 (p. 199) geeft een overzicht van het definitieve model. Alle factorladingen van de items voor de cultuurdimensies zijn hoger dan 0.5. De betrouwbaarheid van de schalen is globaal gezien goed. De betrouwbaarheid van de schalen voor ‘hiërarchische autoriteit’, ‘supervisie’ en ‘organisatiebelang’ ligt echter tussen 0.6 en 0.7. Zoals hoger aangegeven wordt dit resultaat, gezien

het experimentele karakter van deze schalen, nog aanvaardbaar beschouwd voor dit onderzoek.

Tabel 14. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het tweede kwadrant

Item	Code	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Hiërarchische autoriteit ($\alpha=0.628$; $C=0.633$)			
Op mijn werk legt men de nadruk op het afleggen van verantwoording	H1	0.513	0.737
Wat mijn organisatie bijeenhoudt, is eerbied voor het ambt en respect voor elke functie	H2	0.704	0.504
Op mijn werk vindt men het belangrijk dat iedereen zich gedraagt in overeenstemming met zijn / haar functie of status in de organisatie en dienst	H4	0.591	0.651
Op mijn werk hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van je positie in de organisatie en dienst	H5	Verwijderd uit het model wegens lage factorlading	
Supervisie ($\alpha=0.674$; $C=0.689$)			
Op mijn werk is er voldoende zicht op mogelijke overtredingen binnen de organisatie	CONT1	0.581	0.662
Op mijn werk is er veel supervisie / toezicht	CONTR1	0.584	0.659
Op mijn werk wordt voldoende gecontroleerd op overtredingen van regels	CONTR2	0.781	0.390
Focus op regels en procedures ($\alpha=0.745$; $C=0.756$)			
Mijn directe chef vindt het belangrijk dat medewerkers procedures eerbiedigen	REG2	0.667	0.555
Op mijn werk wordt van externen verwacht dat ze de procedures juist volgen	REG3	0.559	0.688
Mijn organisatie heeft neergeschreven regels en procedures voor elke situatie	REG4	0.516	0.734
Het is op mijn werk erg belangrijk om de regels van mijn organisatie strikt te volgen	REG5	0.734	0.461
Op mijn werk vraagt men zich bij beslissingen in de eerste plaats af of de wet niet overtreden wordt	REG6	0.607	0.632

Tabel 14. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het tweede kwadrant (vervolg)

	Code	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Verbondenheid ($\alpha=0.814$; $C=0.814$)			
Omwille van de goede relatie met mijn collega's ben ik niet van plan om van werk te veranderen	GR1	0.710	0.496
Ik voel me een deel van een groep op het werk	GR2	0.786	0.382
De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	GR3	0.686	0.529
Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	GR4	0.706	0.502
Vriendschap ($\alpha=0.755$; $C=0.758$)			
Op mijn werk gaat onze grootste zorg altijd uit naar wat het best is voor de medemens (of die nu collega of buitenstaander is)	FR2	0.785	0.384
De grootste bekommernis op mijn werk is wat goed is voor elk individu (of die nu collega of buitenstaander is)	FR3	0.722	0.479
Men wordt op mijn werk verondersteld om zich bij beslissingen te bekommeren om elk individu (zowel collega als buitenstaander)	FR4	0.633	0.599
Teambelang ($\alpha=0.814$; $C=0.820$)			
We streven er hier vooral naar dat te doen wat het beste is voor alle collega's	TEA2	0.722	0.479
Op mijn werk beschouwt men een goede en brede samenwerking tussen alle collega's als erg belangrijk	TEA3	0.802	0.357
Op mijn werk beschouwt men team spirit als belangrijk	TEA4	0.803	0.355
Organisatiebelang ($\alpha=0.668$; $C=0.668$)			
Van ons als medewerkers wordt verwacht dat we alles doen wat de financiële belangen en de positie van onze organisatie ten goede komt	ORG1	0.665	0.558
Mijn collega's zijn vooral bekommerd om het imago van de organisatie	ORG2	Verwijderd uit het model wegens hoge kruisladingen	
Mijn collega's zijn vooral bekommerd om de financiële belangen van de organisatie	ORG3	0.616	0.621
Beslissingen worden op mijn werk in de eerste plaats beoordeeld in termen van het geld dat ze opbrengen voor de organisatie	ORG4	0.619	0.617

Dimensies	1	2	3	4	5	6	7
1. Hiërarchische autoriteit	1						
2. Supervisie	0.778	1					
3. Focus op regels en procedures	0.754	0.811	1				
4. Verbondenheid	0.657	0.447	0.444	1			
5. Vriendschap	0.688	0.457	0.431	0.672	1		
6. Teambelang	0.804	0.521	0.541	0.845	0.803	1	
7. Organisatiebelang	0.280	0.270	0.264	0.110	0.235	0.193	1
Fit-waarden (ML-estimation): $\chi^2=4835.634$, $df=231$, $p=0.000$, $RMSEA=0.050$, $CFI=0.925$, $TLI=0.910$							

5.1.3 Analyse van het derde kwadrant

Het derde kwadrant bestaat uit zeven theoretische cultuurdimensies:

1. Vriendschap
2. Verbondenheid
3. Teambelang
4. Organisatiebelang
5. Consensus
6. Gelijkheid
7. Stakeholder-oriëntatie

Een eerste CFA op het volledige theoretisch vooropgestelde model bestaande uit 23 items voor deze zeven cultuurdimensies resulteerde in een aanvaardbaar model ($\chi^2=4431.257$, $df=209$, $p=0.000$; $RMSEA=0.052$, $CFI=0.943$, $TLI=0.931$). Het item “*Op mijn werk plegen we veel overleg zodat het soms lang duurt alvorens er een beslissing genomen wordt*” (CON5) bleek echter een minder goede indicator te zijn voor ‘consensus’. Het item had een factorlading kleiner dan 0.4 en werd in een volgend model dan ook verwijderd. Na het toevoegen van enkele theoretisch verantwoorde correlaties tussen errors, met name tussen GEL2 en GEL3 (items van gelijkheid) en TEA3 en TEA4 (items van teambelang) werd een goed model gevonden ($\chi^2= 2950.307$, $df=186$, $p=0.000$; $RMSEA=0.044$, $CFI=0.962$, $TLI=0.953$). Het model wordt weergegeven in tabel 15 (p. 202). Alle dimensies hebben een betrouwbaarheid dichtbij of hoger dan 0.7. Dit suggereert aanvaardbare tot goede schalen.

Tabel 15. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het derde kwadrant

Item	Code	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Vriendschap ($\alpha=0.755$; $C=0.758$)			
Op mijn werk gaat onze grootste zorg altijd uit naar wat het best is voor de medemens (of die nu collega of buitenstaander is)	FR2	0.787	0.381
De grootste bekommernis op mijn werk is wat goed is voor elk individu (of die nu collega of buitenstaander is)	FR3	0.714	0.490
Men wordt op mijn werk verondersteld om zich bij beslissingen te bekommeren om elk individu (zowel collega als buitenstaander)	FR4	0.638	0.593
Verbondenheid ($\alpha=0.814$; $C=0.814$)			
Omwille van de goede relatie met mijn collega's ben ik niet van plan om van werk te veranderen	GR1	0.709	0.497
Ik voel me een deel van een groep op het werk	GR2	0.783	0.387
De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	GR3	0.691	0.523
Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	GR4	0.706	0.502
Teambelang ($\alpha=0.814$; $C=0.771$)			
We streven er hier vooral naar dat te doen wat het beste is voor alle collega's	TEA2	0.736	0.458
Op mijn werk beschouwt men een goede en brede samenwerking tussen alle collega's als erg belangrijk	TEA3	0.720	0.482
Op mijn werk beschouwt men team spirit als belangrijk	TEA4	0.725	0.474
Organisatiebelang ($\alpha=0.668$; $C=0.668$)			
Van ons als medewerkers wordt verwacht dat we alles doen wat de financiële belangen en de positie van onze organisatie ten goede komt	ORG1	0.642	0.588
Mijn collega's zijn vooral bekommerd om de financiële belangen van de organisatie	ORG3	0.623	0.612
Beslissingen worden op mijn werk in de eerste plaats beoordeeld in termen van het geld dat ze opbrengen voor de organisatie	ORG4	0.637	0.594
Consensus ($\alpha=0.784$; $C=0.782$)			
Op mijn werk worden beslissingen in consensus genomen	CON2	0.785	0.384
Vergaderingen met collega's zijn informeel en gericht op het bereiken van consensus	CON3	0.697	0.514
Mijn directe chef vindt consensus binnen mijn dienst belangrijk	CON4	0.730	0.467
Op mijn werk plegen we veel overleg zodat het soms lang duurt alvorens er een beslissing genomen wordt	CON5	Verwijderd uit het model	
Gelijkheid ($\alpha=0.857$; $C=0.819$)			
Typisch voor mijn werkomgeving zijn teams waarin alle leden even belangrijk zijn	GEL1	0.807	0.349
Op mijn werk wordt iedereen gelijk behandeld	GEL2	0.786	0.382
De leidinggevendenden op mijn werk behandelen iedereen op dezelfde wijze	GEL3	0.732	0.464
Stakeholder-oriëntatie ($\alpha=0.810$; $C=0.814$)			
Op mijn werk wordt verwacht dat je altijd doet wat goed is voor de individuele burgers met wie je te maken krijgt	STA2	0.680	0.538
Op mijn werk is men actief begaan met de burgers met wie men rechtstreeks te maken krijgt	STA3	0.818	0.331
Op mijn werk zijn we heel sterk begaan met de impact van onze beslissingen op de burgers met wie we rechtstreeks te maken hebben	STA4	0.809	0.346

Tabel 15. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het derde kwadrant (vervolg)

Dimensies	1	2	3	4	5	6	7
1. Vriendschap	1						
2. Verbondenheid	0.673	1					
3. Teambelang	0.890	0.898	1				
4. Organisatiebelang	0.231	0.106	0.216	1			
5. Consensus	0.627	0.662	0.809	0.101	1		
6. Gelijkheid	0.633	0.675	0.799	0.101	0.839	1	
7. Stakeholder-oriëntatie	0.656	0.453	0.601	0.099	0.518	0.475	1
Fit-waarden (ML-estimation): $\chi^2 = 2950.307$, df=186, p=0.000; RMSEA=0.044, CFI=0.962, TLI=0.953							

5.1.4 Analyse van het vierde kwadrant

Het vierde kwadrant bestaat uit vijf theoretische cultuurdimensies:

1. Stakeholder-oriëntatie
2. Autonomie
3. Competitie
4. Efficiëntie
5. Eigenbelang

We vertrokken van het theoretisch vooropgestelde model bestaande uit 17 items voor 5 dimensies. Dit resulteerde in een model met een aanvaardbare fit ($\chi^2=2030.146$, df=109; p=0.000; RMSEA=0.048, CFI=0.951, TLI=0.939). Een analyse van het model maakte duidelijk dat het item “*Op mijn werk wordt een promotie toegekend op basis van individuele prestaties*” (COM3) geen goede indicator was voor competitie wegens een te lage factorlading. In een volgende stap werd dit item dan ook uit het model verwijderd. Het resulterende model had een zeer goede fit ($\chi^2= 1606.482$, df=94, p=0.000; RMSEA=0.046, CFI=0.961, TLI=0.950).

Tabel 16 (p. 204) toont het definitieve model. Alle factorladingen van de items op de corresponderende dimensie waren hoger dan 0.5. De betrouwbaarheid van de dimensies was goed: Cronbach α en ‘*compositie reliabilities*’ waren hoger dan 0.7.

Tabel 16. Resultaat van de confirmatorische factoranalyse op het vierde kwadrant

Item	Code	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie		
Stakeholder-oriëntatie (α=0.810; C=0.814)					
Op mijn werk wordt verwacht dat je altijd doet wat goed is voor de individuele burgers met wie je te maken krijgt	STA2	.669	0.552		
Op mijn werk is men actief begaan met de burgers met wie men rechtstreeks te maken krijgt	STA3	0.835	0.303		
Op mijn werk zijn we heel sterk begaan met de impact van onze beslissingen op de burgers met wie we rechtstreeks te maken hebben	STA4	0.801	0.358		
Autonomie (α=0.715; C=0.728)					
Op mijn werk kan je zelf bepalen hoe je jouw dag indeelt	AUT1	0.693	0.520		
Op mijn werk kan je vrij jouw werk doen zoals je denkt dat het goed is	AUT4	0.509	0.741		
Mijn werk geeft mij heel wat kansen om onafhankelijk en vrij te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer	AUT5	0.839	0.296		
Competitie (α=0.702; C=0.725)					
Op mijn werk is er veel concurrentie tussen collega's	COM1	0.849	0.279		
In vergaderingen op mijn werk hangt wat beslist wordt sterk af van concurrentie tussen collega's	COM2	0.659	0.566		
Op mijn werk wordt een promotie toegekend op basis van individuele prestaties	COM3	Verwijderd uit het model wegens te lage factorlading			
Mijn werk wordt gekenmerkt door veel competitie, veel eisen en de nadruk op prestaties	COM5				
Efficiëntie (α=0.706; C=0.718)					
Onze belangrijkste verantwoordelijkheid op het werk is het nastreven van kostenbesparing	EFF1	0.779	0.393		
De goedkoopste aanpak is ook altijd de juiste aanpak op mijn werk	EFF2	0.518	0.732		
Op mijn werk wordt van elke medewerker in de eerste plaats verwacht kostenbesparend te werken	EFF3	0.723	0.477		
Eigenbelang (α=0.866; C=0.869)					
Op mijn werk geven mensen vooral om zichzelf	EIG1	0.868	0.247		
Op mijn werk geven mensen vooral om wat het best is voor zichzelf	EIG2	0.837	0.299		
Op mijn werk beschermen mensen hun eigen belangen boven alle andere overwegingen	EIG3	0.804	0.354		
Op mijn werk wordt het individuele belang boven het collectieve belang geplaatst	EIG4	0.637	0.594		
Dimensies	1	2	3	4	5
1. Stakeholder-oriëntatie	1				
2. Autonomie	0.189	1			
3. Competitie	-0.180	-0.218	1		
4. Efficiëntie	0.074	-0.077	0.374	1	
5. Eigenbelang	-0.362	-0.141	0.557	0.186	1
Fit waarden (ML-estimation): $\chi^2 = 1606.482$, df=94, p=0.000; RMSEA=0.046, CFI=0.961, TLI=0.950					

5.2 Equivalentie tussen Nederlands- en Franstaligen

In 5.1 (p. 191) werden schalen ontwikkeld voor de achttien cultuurdimensies in dit onderzoek. In dit deel wordt voor deze dimensies nagagaan of ze equivalent zijn voor Nederlands- en Franstaligen. Om meetinvariantie na te gaan (zie 4.4.1.2, p. 182) werd de standaardprocedure ontwikkeld door Muthén en Aspourov (2002) gevolgd. De analyses werden opnieuw uitgevoerd per kwadrant.

In een eerste stap werd invariantie voor het **eerste kwadrant** voor de Nederlands- en Franstaligen getest. We testten het default model in Mplus dat 'scalar invariance' nagaat. In het model hebben beide groepen een gelijke factorstructuur, factorladingen en intercepten. Dit model had een aanvaardbare fit ($\chi^2 = 4449.731$; $df=282$, $p=0.000$; $RMSEA=0.041$; $CFI=0.945$; $TLI=0.939$). De $RMSEA$ was lager dan 0.5 en de CFI en TLI waren boven 0.9 en dichtbij 0.95. We kunnen dus besluiten dat de cultuurdimensies van het eerste kwadrant *scalar invariant* zijn voor de Nederlandstaligen en Franstaligen.

Het default model in Mplus voor **het tweede kwadrant**, dat 'scalar invariance' nagaat, had een minder goede fit ($\chi^2 = 6662.937$; $df=496$; $p=0.000$; $RMSEA=0.056$; $CFI=0.902$; $TLI=0.891$). Hoewel de TLI net onder de grenswaarde van 0.9 ligt, geven de $RMSEA$ en CFI een aanvaardbaar model aan. We testen daarom ook 'configural invariance', met name of de factorstructuur van dit model gelijk is voor Frans- en Nederlandstaligen. Dit model had een betere fit ($\chi^2 = 5562.747$; $df=468$; $p=0.000$; $RMSEA= 0.052$; $CFI= 0.919$; $TLI= 0.905$). Vervolgens testten we ook *metric invariance*, m.n. gelijke factorstructuur én gelijke factorladingen, voor beide groepen. Ook dit model had een aanvaardbare fit ($\chi^2 = 5719.667$; $df=485$; $p=0.000$; $RMSEA= 0.052$; $CFI= 0.917$; $TLI= 0.906$). Er kon dan ook besloten worden dat het globale model aanvaardbaar was voor verdere verklarende analyses. De schalen kunnen gebruikt worden voor het vergelijken van relaties tussen variabelen. Een vergelijking van de groepsgemiddelden van Frans- en Nederlandstaligen is, dient echter wel met enige voorzichtigheid te gebeuren.

Aansluitend werd invariantie getest voor de Nederlands- en Franstaligen voor het **derde kwadrant**. Het default model, dat 'scalar invariance' nagaat, had een aanvaardbare fit ($\chi^2=4531.993$; $df=402$, $p=0.000$; $RMSEA=0.052$; $CFI=0.944$,

TLI=0.936). De RMSEA-waarde is kleiner dan 0.06; CFI- en TLI-waarden zijn groter dan 0.9 en dichtbij 0.95. We kunnen dus besluiten dat de factorstructuur, factorladingen en het intercept voor de Nederlandstaligen en Franstaligen gelijk is voor het derde kwadrant.

Het default model in Mplus voor het **vierde kwadrant**, dat '*scalar invariance*' nagaat, had een aanvaardbare fit ($\chi^2 = 3539.212$; $df=210$, $p=0.000$; RMSEA= 0.065; CFI= 0.916, TLI= 0.904). CFI en TLI waren boven de grenswaarde van 0.9, maar wel een stuk onder 0.95. Daarom testten we ook '*configural invariance*', met name of de factorstructuur van dit model gelijk is voor Frans- en Nederlandstaligen. Dit model had wel een goede fit ($\chi^2 = 1970.502$; $df=193$; $p=0.000$; RMSEA= 0.050; CFI= 0.955; TLI= 0.944). Ten slotte testten we ook *metric invariance*, m.n. gelijke factorstructuur én factorladingen, voor beide taalgroepen. Ook dit model had een aanvaardbare fit ($\chi^2 = 2225.076$; $df=204$; $p=0.000$; RMSEA= 0.051; CFI= 0.949; TLI= 0.940). Er kon dan ook besloten worden dat ook de cultuurdimensies van het vierde kwadrant aanvaardbaar waren voor verdere analyses.

5.3 Equivalentie tussen de organisaties

Hoger (zie 4.3.5.2, p. 176) werd aangegeven dat de meting van cultuur mogelijk beïnvloed kan worden door de **context van respondenten of lidmaatschap van een groep**. Dit kan ervoor zorgen dat respondenten uit een bepaalde organisatie de vragen anders interpreteren dan respondenten uit een andere organisatie. In dit deel wordt nagegaan of het meetinstrument voor cultuur equivalent was voor de verschillende organisaties. Om na te gaan of er een '**impliciete standaard**' zou zijn op het organisatieniveau werd in eerste instantie het hoogste niveau van equivalentie, *scalar invariance*, getest voor de verschillende organisaties. Indien geen *scalar invariance* kon worden vastgesteld, werd overgegaan tot het testen van *metric invariance*. Voor het vergelijken van de relaties tussen variabelen in verschillende subgroepen is deze vorm van invariantie in principe voldoende (De Boeck, Hardyns, & Pauwels, 2014, p. 46; Schmitt & Kuljanin, 2008, p. 211). De analyses werden eerst uitgevoerd per kwadrant. De modellen van de vier

kwadranten voor alle 23 organisaties hadden echter steeds convergentieproblemen. Er zijn verschillende mogelijke oorzaken van convergentieproblemen. In dit onderzoek werden deze waarschijnlijk veroorzaakt door een combinatie van (1) het (grote) aantal organisaties voor multiple group vergelijking, (2) de grootte van de organisaties (die soms klein waren), en (3) de complexiteit van de modellen. Daarom werden twee strategieën gevolgd om equivalentie te exploreren: (1) het focussen op een beperkt aantal organisaties, en (2) het reduceren van de complexiteit van het model door invariantie te testen per cultuurdimensie, zoals weergegeven in tabel 17 (p. 209).

In een eerste stap werd equivalentie getest voor de cultuurdimensies per kwadrant. Zoals hoger aangegeven, had het multiple group model voor het eerste kwadrant met alle 23 organisaties convergentieproblemen.¹⁰⁰ Het model met alle dimensies van het eerste kwadrant kon slechts geschat worden voor een beperkt aantal organisaties, met name zeven, die geen convergentieproblemen creëerden. Het model had een aanvaardbare fit ($\chi^2= 5798.989$; $df=2132$, $p=0.000$; $RMSEA=0.044$; $CFI= 0.934$; $TLI=0.930$). Dit toonde aan dat, althans voor deze zeven organisaties, er sprake was van *scalar invariance*. Vervolgens werd '*scalar invariance*' getest voor het tweede kwadrant. Het multiple group model met alle 23 organisaties had opnieuw convergentieproblemen. Uiteindelijk kon slechts een multiple group model met alle dimensies van het tweede kwadrant geschat worden voor de drie grootste organisaties. Dit model had echter wel een aanvaardbare fit ($\chi^2= 4673.364$; $df=761$, $p=0.000$; $RMSEA=0.053$; $CFI= 0.911$; $TLI=0.903$). Voor het derde kwadrant kon geen *scalar invariance* aangetoond worden voor het volledige model. Het volledige model bleef convergentieproblemen hebben. Ten slotte werd '*scalar invariance*' getest voor het vierde kwadrant voor de organisaties. Het multiple group model met alle 23 organisaties had convergentieproblemen. Uiteindelijk kon een convergerend multiple group model geschat worden voor de 21 grootste organisaties. Dit model had een aanvaardbare fit ($\chi^2= 5546.953$; $df= 2414$, $p=0.000$; $RMSEA= 0.060$; $CFI= 0.920$; $TLI=0.917$). Op basis van deze bevinding kunnen we er in het algemeen van uitgaan dat er *scalar invariance* was bij de meting van de 'stakeholder-oriëntatie', 'autonomie', 'competitie', 'efficiëntie' en 'eigenbelang'.

¹⁰⁰ Mplus 7 gaf aan welke organisaties problematisch waren voor de analyse.

Omdat op basis van analyses voor de kwadranten niet echt kon aangetoond worden of er al dan niet sprake was van equivalentie tussen alle organisaties, werden in een volgende stap modellen geschat voor elke cultuurdimensie apart. De resultaten van deze analyses worden weergegeven in tabel 17 (p. 209). Belangrijk is dat voor sommige analyses één (of maximum 4 organisaties) uit de analyses moesten worden weggelaten omwille van convergentieproblemen. Dit werd zeer waarschijnlijk veroorzaakt door het kleine aantal respondenten binnen deze organisatie(s) (zie tabel 17). Dit betekent dan ook niet noodzakelijk dat er een impliciete standaard bestaat in deze ene (of vier) organisatie(s). Voor alle cultuurdimensies, met uitzondering van 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid', 'supervisie' en 'competitie', kon *scalar invariance* worden aangetoond. Deze dimensies hadden bij het testen van het model van *scalar invariance* steeds een RMSEA boven de drempelwaarde van 0.08. Omdat de RMSEA een indicatie geeft van de spaarzaamheid van het model, kon dit erop wijzen dat bepaalde restricties die vervat waren in het default model van *scalar invariance* (bv. gelijke intercepten) beter verwijderd konden worden. Daarom werd voor deze cultuurdimensies het minder restrictieve model van *metric invariance*, m.n. enkel gelijke factorstructuur en gelijke factorladingen, getest. Deze modellen hadden wel een aanvaardbare fit. We kunnen dus stellen dat voor 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid', 'supervisie' en 'competitie' wel *metric invariance* bestaat.

Deze bevindingen suggereren dat de cultuurdimensies toch enigszins equivalent zijn voor de verschillende organisaties, en dat ze gebruikt kunnen worden voor vergelijken van de relaties tussen variabelen in verschillende organisaties. Voor de dimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid', 'supervisie' en 'competitie' kon enkel *metric invariance* worden vastgesteld, wat wijst op het mogelijke bestaan van een 'impliciete standaard'. Een vergelijking van de gemiddeldes op deze cultuurdimensies tussen organisaties moet dan ook met enige voorzichtigheid gebeuren. De cultuurdimensies kunnen echter wel worden gebruikt voor de verklarende (multilevel) analyses. Het niet kunnen vaststellen van *scalar invariance* kan mogelijk wel veroorzaakt zijn door het grote aantal groepen.

Tabel 17. Equivalentie van de cultuurdimensies tussen organisaties

Cultuurdimensie	Aantal organisaties	Fit van default model scalar invariance	Fit van model metric invariance
Apathie	22 organisaties (geen convergentie voor HVKZ)	($\chi^2 = 574.848$, df=170, p=0.000; RMSEA=0.089, CFI=0.935, TLI=0.949)	($\chi^2 = 284.895$, df=104, p=0.000; RMSEA=0.075, CFI=0.971, TLI=0.965)
Machteloosheid	22 organisaties (geen convergentie voor HVKZ)	($\chi^2 = 569.327$, df=170, p=0.000; RMSEA=0.089, CFI=0.896, TLI=0.919)	($\chi^2 = 207.963$, df=104, p=0.000; RMSEA=0.056, CFI=0.974, TLI=0.968)
Onvoorspelbaarheid	23 organisaties	($\chi^2 = 256.233$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.082, CFI=0.916, TLI=0.934)	($\chi^2 = 85.522$, df=41, p=0.000; RMSEA=0.058, CFI=0.979, TLI=0.968)
Onrechtvaardigheid	23 organisaties	($\chi^2 = 147.575$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.049, CFI=0.991, TLI=0.993)	
Focus op regels en procedures	23 organisaties	($\chi^2 = 813.474$, df=291, p=0.000; RMSEA=0.074, CFI=0.932, TLI=0.946)	
Supervisie	22 organisaties (geen convergentie voor BIRA)	($\chi^2 = 294.088$, df=84, p=0.000; RMSEA=0.084, CFI= 0.942, TLI=0.955)	($\chi^2 = 73.587$, df=42, p=0.000; RMSEA=0.046, CFI= 0.991, TLI=0.986)
Hiërarchische autoriteit	22 organisaties (geen convergentie voor HVKZ)	($\chi^2 = 162.470$, df=84, p=0.000; RMSEA=0.052, CFI= 0.971, TLI=0.977)	
Verbondenheid	23 organisaties	($\chi^2 = 419.976$, df=178, p=0.000; RMSEA=0.067, CFI= 0.973, TLI=0.979)	
Teambelang	22 organisaties (geen convergentie voor KMI)	($\chi^2 = 146.427$, df=84, p=0.000; RMSEA=0.049, CFI= 0.992, TLI=0.993)	
Vriendschap	23 organisaties	($\chi^2 = 151.579$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.049, CFI= 0.988, TLI=0.990)	
Organisatiebelang	23 organisaties	($\chi^2 = 210.236$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.068, CFI= 0.958, TLI=0.967)	
Consensus	23 organisaties	($\chi^2 = 180.783$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.057, CFI= 0.985, TLI=0.989)	
Gelijkheid	23 organisaties	($\chi^2 = 156.178$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.049, CFI= 0.994, TLI=0.995)	
Stakeholder-oriëntatie	22 organisaties (geen convergentie voor HVKZ)	($\chi^2 = 183.365$, df=84, p=0.000; RMSEA=0.059, CFI= 0.987, TLI=0.990)	
Autonomie	23 organisaties	($\chi^2 = 326.572$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.095, CFI= 0.942, TLI=0.955)	
Competitie	19 organisaties (geen convergentie voor NGI, KMI, KML, Nationale Plantentuin)	($\chi^2 = 350.324$, df=68, p=0.000; RMSEA=0.106, CFI= 0.931, TLI=0.945)	($\chi^2 = 56.534$, df=36, p=0.000; RMSEA=0.040, CFI= 0.995, TLI=0.992)
Efficiëntie	23 organisaties	($\chi^2 = 180.244$, df=88, p=0.000; RMSEA=0.059, CFI= 0.977, TLI=0.982)	
Eigenbelang	23 organisaties	($\chi^2 = 312.018$, df=178, p=0.000; RMSEA=0.050, CFI= 0.990, TLI=0.992)	

5.4 Besluit

In dit hoofdstuk werden de dimensies voor cultuur empirisch gevalideerd via confirmatorische factoranalyses in Mplus 7. Omwille van de complexiteit van het model (het grote aantal items en dimensies), werden de analyses per kwadrant van het grid-group raamwerk uitgevoerd. Voor alle cultuurdimensies, met uitzondering van conservatisme, konden aanvaardbare of goede schalen worden ontwikkeld. Op basis van de confirmatorische factoranalyses op de dimensies van cultuur kunnen dan ook in een volgende stap in SPSS gesommeerde schalen worden aangemaakt.

Voor alle schalen werd *metric* of zelfs *scalar invariance* aangetoond wat betreft taal. Dit wijst erop dat zowel Nederlands- als Franstaligen de cultuuritems op eenzelfde wijze interpreteren. Ook hebben we equivalentie aangetoond tussen de organisaties. De bevindingen suggereren dat de cultuurdimensies gebruikt kunnen worden voor het vergelijken van de relaties tussen variabelen in verschillende organisaties. Voor enkele dimensies kon enkel *metric invariance* (en geen *scalar invariance*) worden vastgesteld, wat mogelijk wijst op een 'impliciete standaard'. Hoewel het niet kunnen vaststellen van *scalar invariance* mogelijk veroorzaakt werd door het grote aantal groepen, dient het vergelijken van de gemiddeldes op de cultuurdimensies dan ook met enige voorzichtigheid te gebeuren. De cultuurdimensies kunnen echter wel worden gebruikt voor de verklarende (multilevel) analyses in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 6 De validering van het meetinstrument van onethisch werknemersgedrag

In dit hoofdstuk zal de empirische validering van de 12-voudige typologie voor onethisch werknemersgedrag die in hoofdstuk 2 (p. 60 e.v.) werd ontwikkeld, worden weergegeven. De validering gebeurt op basis van proxy-report data (waarbij de respondent gevraagd werd zijn/haar perceptie te geven van voorvallen binnen de eigen dienst) en self-report data (waarbij de respondent gevraagd werd zijn/haar eigen gedrag te rapporteren) (cf. 4.3.3.4.2, p. 158).

6.1 Analyse van de proxy-report

Om de dimensionele structuur van de proxy-report te analyseren, werden confirmatorische factoranalyses uitgevoerd met Mplus 7.¹⁰¹ Het resultaat van deze analyses wordt weergegeven in tabel 18 (p. 214).¹⁰² Omwille van de scheve verdeling van de data, werd gebruik gemaakt van *weighted least squares means and variance adjusted estimation* (WLSMV) (Raykov et al., 2006, p. 30).¹⁰³ In een eerste stap werd een model geschat met alle 66 items¹⁰⁴ die de 12 types van OWG meten. De eerste analyse gaf een probleem aan met het item ‘geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie’, een item dat theoretisch gelinkt

¹⁰¹ De analyses werden uitgevoerd op de data van 6446 respondenten die minstens één vraag van de proxy-report invulden. Voor deze groep, was het percentage niet-ingevulde vragen minder dan 5%. Na hercodering van de categorie ‘niet van toepassing’ in een ontbrekend antwoord, werden 6416 respondenten weerhouden voor de analyses.

¹⁰² Items weergegeven met * in de tabel werden niet bevraagd in de politiezones. In de analyses op de groep van parastatalen, FOD Financiën en politiezones samen werden deze items dan ook uit de schaal verwijderd. Alle schalen hadden echter nog voldoende betrouwbaarheid.

¹⁰³ De standaardprocedure in Mplus bij WLSMV werd gebruikt voor de omgang met ontbrekende antwoorden: paarsgewijze verwijdering. Op die manier werd om het model te schatten alle beschikbare informatie gebruikt.

¹⁰⁴ Drie items werden niet meegenomen in de analyses (“tijdens de werkuren alcohol gebruiken (uitgezonderd recepties)”, “roddelen over een collega” en “roddelen over de baas”). Deze items waren opgenomen in de vragenlijst om beleidsinformatie te verzamelen.

wordt aan de dimensie 'corruptie en aanvaarden van voordelen'. Het probleem werd zeer waarschijnlijk veroorzaakt door de zeer lage variantie van het item. Om die reden werd het item uit het model verwijderd. Bovendien werd ook '*tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken*' verwijderd uit het model omdat het niet alleen geassocieerd was met het OWG-type 'misbruik van informatie' (zoals theoretisch werd vooropgesteld), maar ook het OWG-type 'corruptie en aanvaarden van voordelen'. Het resultaat was een model bestaande uit 64 items voor de 12 OWG-types dat goed bij de data paste. Het model had 1886 vrijheidsgraden en een χ^2 -waarde van 15867.468. Hoewel de p-waarde van 0.000 suggereerde dat het model niet goed bij de data paste, werd hiermee geen rekening gehouden. Deze waarde wordt immers sterk beïnvloed door de grootte van de steekproef. Bij steekproeven groter dan 200 is deze waarde bijna altijd significant (Kelloway, 1998). De RMSEA, CFI en TLI duiden wel allemaal op een goed model (RMSEA= 0.034; CFI= 0.954; TLI= 0.951).

De dimensies 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'partijdigheid en nepotisme' correleerden sterk in het model (boven .800). Om te testen of deze dimensies beter samengevoegd werden, werd een 10-dimensioneel model getest waarin deze OWG-types gecombineerd werden. De fit-waarden van dit model waren gelijkaardig aan het model met 12 dimensies. Het 10-dimensionele model had een RMSEA van 0.036, een CFI van 0.949 en een TLI van 0.946. Voor een verdere vergelijking van beide modellen werd een χ^2 -difference test uitgevoerd via de DIFFTEST-optie in Mplus¹⁰⁵. The χ^2 -difference test ($\chi^2 = 925.648$, 21 vrijheidsgraden, $p = 0.000$) suggereerde dat het 12-dimensionele, minder restrictieve H1 model een betere fit heeft dan het 10-dimensionele, meer restrictieve H0 model.¹⁰⁶

¹⁰⁵ De χ^2 -waarde kan bij WLSMV niet op de standaard manier gebruikt worden voor χ^2 -verschiltest. Daarom werd de DIFFTEST optie in Mplus gebruikt.

¹⁰⁶ Belangrijk is dat deze test niet absoluut is, aangezien ook deze beïnvloed wordt door de grootte van de steekproef.

De correlatie tussen de twee types 'onvoldoende inzet' en 'storend en onwillig gedrag' was ook tamelijk hoog (.822). Daarom werd het 12-dimensionele model ook vergeleken met een 11-dimensioneel model waarin de items voor deze twee dimensies werden gecombineerd in één dimensie. De fitwaarden van het 12- en 11-dimensionele model waren vergelijkbaar. Het 11-dimensionele model had een RMSEA van 0.042, een CFI van 0.929 en een TLI van 0.925. De χ^2 -verschil test ($\chi^2 = 2145.514$; $df=11$, $p = 0.000$) suggereerde echter dat het 12-dimensionele, minder restrictieve H1 model beter paste bij de data dan het 11-dimensionele, meer restrictieve H0 model. Er werd dan ook besloten om het model met 12 types van OWG te behouden voor deze studie. Vervolgens werd de betrouwbaarheid van de schalen nagegaan. De Cronbach α en composite reliability van de proxyschalen waren allemaal hoger dan .70; composite reliability was zelfs hoger dan .80.

Omdat de data verzameld waren in zowel het Frans als Nederlands, werd in een laatste stap nog nagaan of het proxy-report instrument op vlak van taal equivalent was voor beide groepen. Om meetinvariantie na te gaan (zie 4.4.1.2, p. 182) werd de standaardprocedure ontwikkeld door Muthén en Aspourov (2002) gevolgd. Er werd eerst getest of het instrument *scalar invariant* was (Muthén et al., 2012, p. 79). Het model, met gelijke factorstructuur, factorladingen en intercepten voor beide groepen, had een goede fit ($\chi^2 = 16805.153$, $df=4004$, $p = 0.000$; RMSEA= 0.032; CFI=0.958, TLI =0.958). Er kon dus besloten worden dat beide taalgroepen de items van de proxy-report op eenzelfde manier interpreteren. Ter conclusie kan dan ook gesteld worden dat de CFA op de proxy-report de 12-voudige typologie, die hoger (zie 2.5, p. 60) werd ontwikkeld, bevestigt, en een goede basis vormt voor de verdere analyses.

Tabel 18. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de proxy-report van OWG

	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Onvoldoende inzet ($\alpha = .909$, $C = .934$)		
Zich onvoldoende inzetten voor het werk	0.844	0.288
Te laat komen op het werk of vroeger weggaan zonder gerechtvaardigde reden	0.818	0.331
Minder uren werken dan waarvoor men betaald wordt	0.838	0.298
Traag of slordig werk leveren	0.869	0.245
Een langere lunchpauze of koffiepauze nemen zonder toestemming	0.797	0.365
Zich ten onrechte ziek melden	0.813	0.339
Met collega's praten over niet-werkgerelateerde dingen op momenten dat men eigenlijk zou moeten werken	0.741	0.451
Storend en onwillig gedrag ($\alpha = .900$; $C = .938$)		
Materiaal verspillen	0.685	0.531
Het in gevaar brengen van collega's door roekeloos gedrag	0.731	0.466
Gaan lopen met de eer van een ander	0.784	0.385
Fouten proberen te verbergen zodat de baas er niet achter komt	0.847	0.283
Een beslissing van de baas bewust niet uitvoeren ¹⁰⁷	0.826	0.318
Uitsluitend interessante taken uitvoeren en andere taken aan anderen overlaten ¹⁰⁸	0.833	0.306
Opzettelijk vertragen van besluitvormingsprocessen *	0.816	0.334
Negatieve geruchten verspreiden over de organisatie	0.780	0.392
Niet willen samenwerken met een andere dienst of team	0.813	0.339
Eigendomsdeviantie ($\alpha = .812$; $C = .943$)		
Organisatiemiddelen lenen voor privédoeleinden zonder toestemming	0.855	0.269
Organisatie-eigendommen met een waarde van minder dan 5 € meenemen en behouden	0.841	0.293
Organisatie-eigendommen met een waarde tussen 5 en 25 € meenemen en behouden	0.962	0.075
Organisatie-eigendommen met een waarde van meer dan 25 € meenemen en behouden	0.959	0.080
Eigendommen van een collega stelen	0.750	0.438
Persoonlijke agressie ($\alpha = .873$; $C = .948$)		
Een collega pesten (bv. treiteren, negeren isoleren)	0.895	0.199
Een collega respectloos behandelen	0.932	0.131
Een collega discrimineren (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst/ seksuele geaardheid / uiterlijk/ politieke voorkeur)	0.846	0.284
Racistische opmerkingen maken ten aanzien van een collega	0.797	0.365
Een collega publiekelijk vernederen	0.879	0.227
Iets kwetsend zeggen tegen iemand op het werk*	0.884	0.219
Iemand fysiek aanvallen of mishandelen*	0.711	0.494

¹⁰⁷ De plaatsing van "Een beslissing van de baas bewust niet uitvoeren" onder 'storend en onwillig gedrag' en niet onder 'regelnegatie' werd bevestigd door een exploratieve principale componentenanalyse met varimax rotatie op de items van beide OWG-types. Het betreffende item was inderdaad een betere indicator van 'storend en onwillig gedrag'.

¹⁰⁸ De plaatsing van "Uitsluitend interessante taken uitvoeren en andere taken aan anderen overlaten" onder 'storend en onwillig gedrag' en niet onder 'onvoldoende inzet' werd bevestigd door een exploratieve principale componentenanalyse met varimax rotatie op de items van beide OWG-types. Het betreffende item was inderdaad een betere indicator van 'storend en onwillig gedrag'.

Tabel 18. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de proxy-report van OWG (vervolg)

	Gestandaardiseerde factorloading	Errorvariantie
Corruptie en aanvaarden van voordelen ($\alpha = .871$; $C=.970$)		
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde van minder dan 5 €	0.903	0.185
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde tussen 5 en 25 €	0.974	0.051
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde boven 25 €	0.990	0.020
Geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie	Verwijderd uit de analyse	
Teamfetisjisme ($\alpha = .773$; $C=.866$)		
Strafbaar gedrag van een collega niet melden	0.794	0.370
Bewust fouten van een collega verbergen voor leidinggevend om die collega te beschermen	0.801	0.358
Regels of procedures overtreden om een collega te beschermen	0.882	0.222
Organisatiefetisjisme ($\alpha = .845$; $C=.928$)		
Regels of procedures overtreden om het imago van de organisatie te beschermen	0.866	0.250
Regels of procedures overtreden om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	0.864	0.254
Niet-integere zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden	0.863	0.255
Niet-integere zaken verzwijgen om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	0.900	0.190
Partijdigheid en nepotisme ($\alpha = .845$, $C=.939$)		
Regels of procedures overtreden om een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie te bevoordelen	0.933	0.130
Vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen	0.888	0.211
Niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt	0.736	0.458
Iets doen of nalaten om bepaalde burgers, besturen, ondernemingen of bedrijven te bevoordelen	0.902	0.186
Vertrouwelijke informatie doorgeven om een burger of relatie te helpen	0.871	0.241

Tabel 18. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de proxy-report van OWG (vervolg)

	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Misbruik van informatie ($\alpha = .845$; $C=.943$)		
Bewust informatie achterhouden voor een andere dienst	0.827	0.316
Bewust fouten opnemen in documenten	0.871	0.241
Vertrouwelijke informatie misbruiken	0.896	0.197
Vertrouwelijke informatie bespreken met onbevoegde personen (personen die de informatie niet mogen krijgen) zonder hiervoor betaald te worden	0.861	0.259
Vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken zonder hiervoor betaald te worden	0.861	0.259
Tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken	verwijderd uit de analyse	
Informatie anders voorstellen dan ze in werkelijkheid is	0.821	0.326
Excessieve gehoorzaamheid ($\alpha = .846$; $C=.917$)		
Een instructie van de directe chef opvolgen die wel wettelijk, maar eigenlijk niet opportuun was	0.849	0.279
Regels strikt toepassen in een situatie waarin dat eigenlijk niet integer was	0.818	0.331
Regels strikt toepassen wanneer dat onrechtvaardig was voor een burger	0.781	0.390
Regels strikt volgen wanneer dat absurd was	0.788	0.379
Een onwettelijke instructie van de leidinggevende opvolgen*	0.907	0.177
Regelnegatie ($\alpha = .804$; $C=.897$)		
Een regel of wet overtreden omdat men er principieel niet akkoord mee ging	0.858	0.264
Vertrouwelijke informatie doorgeven aan een derde omdat men van mening was dat deze derde recht had op die informatie	0.871	0.241
Een regel niet toepassen omdat men deze absurd vond	0.768	0.410
Een beslissing van de baas niet volgen omdat men deze beslissing onrechtvaardig vond	0.810	0.344
Excessieve efficiëntie ($\alpha = .836$; $C=.923$)		
Zich zo focussen op goedkope oplossingen van een probleem dat de kwaliteit van het resultaat er onder lijdt	0.738	0.455
Regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen	0.796	0.366
Een burger en/of klant niet helpen om sneller het werk gedaan te krijgen	0.851	0.276
Regels of procedures niet volgen omdat op deze manier kosten voor de organisatie worden uitgespaard	0.758	0.425
Regels of procedures niet volgen omdat dit het werk gemakkelijker maakt	0.839	0.296
De rechten van een burger schenden (bv. recht op privacy) om goede resultaten te verkrijgen	0.910	0.172

Tabel 18. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de proxy-report van OWG (vervolg)

Proxy-report												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Onvoldoende inzet	1											
Storend en onwillig gedrag	0.822	1										
Eigendomsdeviantie	0.624	0.707	1									
Persoonlijke agressie	0.609	0.742	0.576	1								
Corruptie en aanvaarden van voordelen	0.432	0.473	0.625	0.406	1							
Teamfetisjisme	0.606	0.720	0.632	0.622	0.535	1						
Organisatiefetisjisme	0.491	0.672	0.611	0.559	0.539	0.858	1					
Partijdigheid en nepotisme	0.579	0.677	0.671	0.603	0.651	0.849	0.826	1				
Misbruik van informatie	0.593	0.747	0.686	0.645	0.578	0.783	0.790	0.891	1			
Excessieve gehoorzaamheid	0.393	0.486	0.412	0.426	0.358	0.572	0.591	0.563	0.561	1		
Regelnegatie	0.461	0.608	0.551	0.452	0.532	0.695	0.678	0.735	0.771	0.572	1	
Excessieve efficiëntie	0.536	0.655	0.611	0.516	0.534	0.703	0.760	0.749	0.812	0.626	0.784	1
Fit-waarden (WLSMV-estimation): $\chi^2=15867.468$, df=1886, p=0.000; RMSEA= 0.034; CFI= 0.954; TLI= 0.951												

6.2 Analyse van de self-report

In een volgende stap werden ook de self-report items geanalyseerd (zie tabel 19, p. 220).¹⁰⁹ Eerder onderzoek heeft aangetoond dat factoranalyse een goede analysetechniek is om de dimensionaliteit van self-report-items te analyseren (bv. Donovan & Jessor, 1985; Donovan, Jessor, & Costa, 1988; Rowe, Rodgers, & Osgood, 1989). De data over eigen onethisch gedrag zijn echter nog moeilijker te analyseren dan de proxy-report-data van OWG omwille van de sterke positieve scheve verdeling. De meeste respondenten geven aan nooit OWG gesteld te hebben, en wanneer ze dit wel doen betreft het meestal minder ernstige schendingen. De data werden, zoals wordt aanbevolen door Osgood et al. (2002), eerst gedichotomiseerd alvorens de factoranalyse uit te voeren.¹¹⁰ Mplus 7 laat toe om factormodellen te analyseren met categorische data (Muthén et al., 2012, p. 62).

In een eerste stap werd het volledige model getest. De fit-waarden gaven aan dat het model niet goed bij de data paste. Het item *'geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie'* (geassocieerd met 'corruptie en aanvaarden van voordelen') scoorde slecht in het model, waarschijnlijk door de zeer lage variantie. Dit item werd daarom uit het model verwijderd. Ook het item *'tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken'* werd, omdat het zowel met 'corruptie en aanvaarden van voordelen' als 'misbruik van informatie' geassocieerd was, verwijderd. Het volgende model dat geschat werd, paste goed bij de data ($\chi^2=3112.269$, $df=923$, $p=0.000$; RMSEA=0.020; CFI=0.964; TLI=0.959). Zoals tabel 19 (p. 220) toont, zijn de correlaties

¹⁰⁹ De analyses werden uitgevoerd op de data van 6211 respondenten die minstens één vraag van het deel van de self-report invulden. Voor deze groep was het percentage van ontbrekende antwoorden kleiner dan 5%. Na het hercoderen van de categorie 'niet van toepassing' in een ontbrekend antwoord, werden 6165 respondenten weerhouden voor de analyses.

¹¹⁰ De antwoordcategorie '0 keer' werd gehercodeerd in 0, alle andere antwoordcategorieën ('1 keer', '2 keren', '3 tot 5 keer', '6 tot 10 keer', '11 tot 20 keer', 'meer dan 20 keer') werden gehercodeerd in 1.

tussen de dimensies niet te hoog.¹¹¹ We berekenden de Kuder-richardson 20 en *composite reliability* van de self-report schalen om de betrouwbaarheid te evalueren. Hoewel sommige KR-20 waarden eerder laag zijn, waren de *composite reliabilities* van de schalen aanvaardbaar. In het algemeen bevestigt de CFA op de self-report dus opnieuw de 12-voudige typologie.

In een laatste stap werd ook nagegaan of het model equivalent was voor Nederlands- en Franstaligen. Bij de schatting van het volledige MGCFA-model werden convergentieproblemen vastgesteld. Deze problemen werden zeer waarschijnlijk veroorzaakt door enerzijds de zeer lage frequentie van bepaalde types van OWG en anderzijds het feit dat de steekproef voor deze analyse in twee groepen werd verdeeld. Er kan echter aangenomen worden dat er geen problemen zijn met equivalentie omwille van twee redenen. Vooreerst werd *scalar invariance* vastgesteld voor het proxy-report instrument, dat dezelfde items bevatte als de self-report. Bovendien kon *scalar invariance* vastgesteld worden voor een submodel van de self-report data bestaande uit 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag', 'persoonlijke agressie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'regelnegatie' en 'excessieve efficiëntie' ($\chi^2=2074.777$, $df=633$; $p=0.0000$; $RMSEA=0.027$; $CFI=0.970$; $TLI=0.967$).

¹¹¹ Alle items in het deel van de self-report werden geformuleerd in de jij-vorm (bv. Je onvoldoende inzetten voor het werk).

Tabel 19. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de self-report van OWG

	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Onvoldoende inzet (KR-20 =.665; C=.859)		
Zich onvoldoende inzetten voor het werk	0.816	0.334
Te laat komen op het werk of vroeger weggaan zonder gerechtvaardigde reden	0.690	0.524
Minder uren werken dan waarvoor men betaald wordt	0.715	0.489
Traag of slordig werk leveren	0.782	0.388
Een langere lunchpauze of koffiepauze nemen zonder toestemming	0.677	0.542
Zich ten onrechte ziek melden	0.560	0.686
Met collega's praten over niet-werkgerelateerde dingen op momenten dat men eigenlijk zou moeten werken	niet opgenomen in de self-report	
Storend en onwillig gedrag (KR-20=.562; =.809)		
Materiaal verspillen	0.558	0.689
Het in gevaar brengen van collega's door roekeloos gedrag	niet opgenomen in de self-report	
Gaan lopen met de eer van een ander	0.635	0.597
Fouten proberen te verbergen zodat de baas er niet achter komt	0.707	0.500
Een beslissing van de baas bewust niet uitvoeren	0.742	0.449
Uitsluitend interessante taken uitvoeren en andere taken aan anderen overlaten	0.611	0.627
Opzettelijk vertragen van besluitvormingsprocessen *	niet opgenomen in de self-report	
Negatieve geruchten verspreiden over de organisatie	niet opgenomen in de self-report	
Niet willen samenwerken met een andere dienst of team	0.596	0.645
Eigendomsdeviantie (KR-20 =.417; C=.882)		
Organisatiemiddelen lenen voor privédoeleinden zonder toestemming	0.771	0.406
Organisatie-eigendommen met een waarde van minder dan 5 € meenemen en behouden	0.737	0.457
Organisatie-eigendommen met een waarde tussen 5 en 25 € meenemen en behouden	0.926	0.143
Organisatie-eigendommen met een waarde van meer dan 25 € meenemen en behouden	niet opgenomen in de self-report	
Eigendommen van een collega stelen	niet opgenomen in de self-report	
Persoonlijke agressie (KR-20 =.495; C=.875)		
Een collega pesten (bv. treiteren, negeren isoleren)	0.763	0.418
Een collega respectloos behandelen	0.821	0.326
Een collega discrimineren (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst/ seksuele geaardheid / uiterlijk/ politieke voorkeur)	0.826	0.318
Racistische opmerkingen maken ten aanzien van een collega	0.781	0.390
Een collega publiekelijk vernederen	niet opgenomen in de self-report	
Iets kwetsend zeggen tegen iemand op het werk*	niet opgenomen in de self-report	
Iemand fysiek aanvallen of mishandelen*	0.784	0.385

Tabel 19. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de self-report van OWG (vervolg)

	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Corruptie en aanvaarden van voordelen (KR-20 = .475; C=.872)		
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde van minder dan 5 €	0.795	0.368
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde tussen 5 en 25 €	0.849	0.279
Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde boven 25 €	0.856	0.267
Geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie	Verwijderd uit de analyse	
Teamfetisjisme (KR-20 =.628; C=.849)		
Strafbaar gedrag van een collega niet melden	0.728	0.470
Bewust fouten van een collega verbergen voor leidinggevend om die collega te beschermen	0.783	0.387
Regels of procedures overtreden om een collega te beschermen	0.906	0.179
Organisatiefetisjisme (KR-20 =.604; C=.880)		
Regels of procedures overtreden om het imago van de organisatie te beschermen	0.756	0.428
Regels of procedures overtreden om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	0.899	0.192
Niet-integere zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden	0.869	0.245
Niet-integere zaken verzwijgen om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	niet opgenomen in de self-report	
Partijdigheid en nepotisme (KR-20 =.442; C=.837)		
Regels of procedures overtreden om een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie te bevoordelen	0.835	0.303
Vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen	0.806	0.350
Niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt	0.742	0.449
Iets doen of nalaten om bepaalde burgers, besturen, ondernemingen of bedrijven te bevoordelen	niet opgenomen in de self-report	
Vertrouwelijke informatie doorgeven om een burger of relatie te helpen	niet opgenomen in de self-report	

Tabel 19. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de self-report van OWG (vervolg)

	Gestandaardiseerde factorlading	Errorvariantie
Misbruik van informatie (KR-20 =.416; C=.831)		
Bewust informatie achterhouden voor een andere dienst	0.798	0.363
Bewust fouten opnemen in documenten	0.728	0.470
Vertrouwelijke informatie misbruiken	niet opgenomen in de self-report	
Vertrouwelijke informatie bespreken met onbevoegde personen (personen die de informatie niet mogen krijgen) zonder hiervoor betaald te worden	niet opgenomen in de self-report	
Vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken zonder hiervoor betaald te worden	niet opgenomen in de self-report	
Tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken	verwijderd uit de analyse	
Informatie anders voorstellen dan ze in werkelijkheid is	0.835	0.303
Excessieve gehoorzaamheid (KR-20 =.836; C=.940)		
Een instructie van de directe chef opvolgen die wel wettelijk, maar eigenlijk niet opportuun was	0.913	0.166
Regels strikt toepassen in een situatie waarin dat eigenlijk niet integer was	0.861	0.259
Regels strikt toepassen wanneer dat onrechtvaardig was voor een burger	0.862	0.257
Regels strikt volgen wanneer dat absurd was	0.930	0.135
Een onwettelijke instructie van de leidinggevende opvolgen*		
Regelnegatie (KR-20 =.732; C=.916)		
Een regel of wet overtreden omdat men er principieel niet akkoord mee ging	0.914	0.165
Vertrouwelijke informatie doorgeven aan een derde omdat men van mening was dat deze derde recht had op die informatie	niet opgenomen in de self-report	
Een regel niet toepassen omdat men deze absurd vond	0.950	0.098
Een beslissing van de baas niet volgen omdat men deze beslissing onrechtvaardig vond	0.787	0.381
Excessieve efficiëntie (KR-20 = .613; C=.855)		
Zich zo focussen op goedkope oplossingen van een probleem dat de kwaliteit van het resultaat er onder lijdt	0.713	0.492
Regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen	0.851	0.276
Een burger en/of klant niet helpen om sneller het werk gedaan te krijgen	niet opgenomen in de self-report	
Regels of procedures niet volgen omdat op deze manier kosten voor de organisatie worden uitgespaard	0.874	0.236
Regels of procedures niet volgen omdat dit het werk gemakkelijker maakt	niet opgenomen in de self-report	
De rechten van een burger schenden (bv. recht op privacy) om goede resultaten te verkrijgen	niet opgenomen in de self-report	

Tabel 19. Resultaten van de confirmatorische factoranalyse voor de self-report van OWG (vervolg)

Self-report												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Onvoldoende inzet	1											
Storend en onwillig gedrag	0.757	1										
Eigendomsdeviantie	0.657	0.680	1									
Persoonlijke agressie	0.487	0.700	0.478	1								
Corruptie en aanvaarden van voordelen	0.406	0.442	0.661	0.310	1							
Teamfetisjisme	0.517	0.763	0.451	0.464	0.360	1						
Organisatiefetisjisme	0.485	0.667	0.407	0.382	0.408	0.769	1					
Partijdigheid en nepotisme	0.578	0.639	0.641	0.473	0.457	0.722	0.612	1				
Misbruik van informatie	0.601	0.880	0.497	0.540	0.284	0.570	0.654	0.551	1			
Excessieve gehoorzaamheid	0.341	0.522	0.314	0.345	0.268	0.583	0.533	0.539	0.468	1		
Regelnegatie	0.479	0.796	0.453	0.350	0.365	0.639	0.623	0.573	0.591	0.526	1	
Excessieve efficiëntie	0.497	0.726	0.436	0.397	0.398	0.582	0.745	0.558	0.664	0.484	0.671	1
Fit-waarden: RMSEA=0.020; CFI=0.964; TLI=0.959.												

6.3 De schalen

Op basis van de confirmatorische factoranalyse op de proxy- en self-report konden in een volgende stap in SPSS gesommeerde schalen worden aangemaakt. Om voor zelfgerapporteerd OWG schalen met meer variantie¹¹² te krijgen, werden de schalen gemaakt op basis van de niet-gedichotomiseerde items.¹¹³ De schalen, met uitzondering van de proxy-schaal voor 'onvoldoende inzet' en 'storend- en onwillig gedrag', waren positief scheef verdeeld.

Een aantal van deze schalen hadden dan ook niet-normaal verdeelde errors, een voorwaarde voor bijvoorbeeld lineaire regressie. In de literatuur wordt af en toe aangeraden om bij scheef verdeelde data deze te transformeren zodat de normale parametrische analyseprocedures (bv. lineaire regressie) kunnen toegepast worden. Daarom werd in dit onderzoek nagegaan of het transformeren van deze schalen de verdeling zou verbeteren. Tabachnik & Fidell (2000, pp. 80-83) raden bij positief scheef verdeelde data aan om de SQRT of logaritmische transformatie te gebruiken of de data om te keren ($1/X$). Belangrijk is dat bij een logaritmische transformatie een constante bijgeteld moet worden ($\text{LG}10+X$) indien de data ook nullen of negatieve cijfers bevat, wat bij de schalen in dit onderzoek het geval was. Er kan immers geen logaritme genomen worden van getallen kleiner dan 1. De analyse van de p-p plots van de getransformeerde schalen met de vierkantswortel (SQRT) en logaritmische ($\text{LG}10+X$) transformatie wezen echter op weinig verbetering van de verdeling. Om deze reden, en omdat transformeren ook nadelen heeft qua interpretatie, werden in wat volgt, de analyses gedaan op niet-

¹¹² Dit had het voordeel dat door de grotere variantie in de schalen makkelijker verbanden met de cultuurdimensies gevonden konden worden (cf. Ganster, Hennessey, & Luthans, 1983).

¹¹³ Na de dataverzameling werd vastgesteld dat bij de omzetting van de vragenlijst naar het software-programma limesurvey de categorisering in de twee taalgroepen verschillend was. In de Franstalige versie van de vragenlijst werden de categorieën '3 tot 4 keer' en '5 tot 10 keer' weergegeven, terwijl in de Nederlandstalige versie de categorieën '3 tot 5 keer' en '6 tot 10 keer' werden weergegeven. Deze fout werd gecorrigeerd alvorens de schalen te maken door de twee categorieën samen te voegen in 3 tot 10 keer. Voor de CFA op de self-report items vormde dit geen probleem omdat de data daarvoor gedichotomiseerd waren.

getransformeerde schalen. Daarbij werd gebruik gemaakt van alternatieve analysetechnieken die toegepast kunnen worden op dergelijke scheef verdeelde variabelen.

6.4 Besluit

In dit hoofdstuk werd de 12-voudige typologie, ontwikkeld in deel 2.5 (p. 60 e.v.), gevalideerd op basis van de data verzameld in 23 organisaties. Dit gebeurde op basis van self-report data en proxy-report data. Op die manier konden de meetproblemen, en vooral validiteitsproblemen eigen aan beide methoden gedeeltelijk verholpen worden. De analyses toonden aan dat twee items van de proxy-report en self-report verwijderd moesten worden uit het model. De typologie kon echter in het algemeen wel bevestigd worden. Ook meetinvariantie kon globaal gezien vastgesteld worden voor beide meetmethoden. De validering van deze typologie op basis van deze data is maar een eerste stap. Hoewel de typologie ontwikkeld werd voor alle types organisaties, gebeurde de validering enkel in de Belgische publieke sector. Het is dan ook uiteraard belangrijk dat de typologie ook getest wordt in andere sectoren en landen. Ook de validiteit, zal in een volgende stap nog verder nagegaan moeten worden. Het is daarbij belangrijk aan te geven dat enkel de OWG-types an sich gevalideerd werden, niet de positionering in het assenstelsel. Een evaluatie van het assenstelsel zal gebeuren op basis van de verklarende analyses in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 7 Resultaten i.v.m. de relatie tussen cultuur en onethisch werknemersgedrag

In dit hoofdstuk wordt nagegaan wat het verband is tussen cultuur en OWG. In 7.1 worden de analyses op de eigenlijke populatie (m.n. 22 parastatalen en de FOD Financiën) weergegeven. We starten dit deel met een introductie in de globale aanpak van de analyses en de interpretatie van de resultaten. De analyses in 7.1 (p. 227 e.v.) zullen aantonen dat er op organisatieniveau weinig variatie is in de schalen van OWG. Om na te gaan of deze gebrekkige variatie te wijten is aan het aantal organisaties (m.n. 23 in de eigenlijke populatie van het onderzoek) worden een aantal analyses gedaan op een grotere populatie. Hiervoor wordt een databestand gebruikt aangevuld met gegevens van 14 politiezones in Vlaams-Brabant. Deze analyses worden weergegeven in deel 7.2 (p. 311 e.v.). Terwijl delen 7.1 en 7.2 een technisch overzicht van de feitelijke resultaten weergeven, biedt 7.3 (p. 316 e.v.) een inhoudelijke discussie van de resultaten. Er wordt daarbij een overzicht gegeven welke resultaten overeenstemmen met de hypothesen en welke niet. Het hoofdstuk eindigt met een algemene conclusie bij de bevindingen (7.4, p. 340 e.v.).

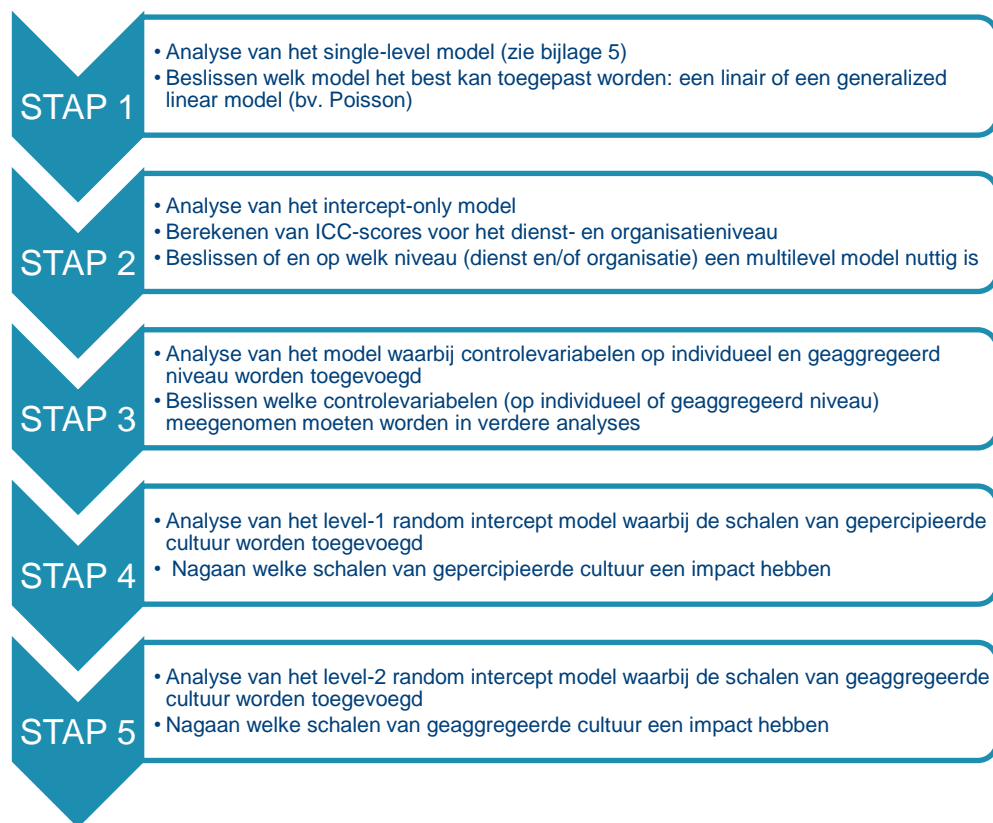
7.1 Analyses op de eigenlijke populatie

7.1.1 Inleiding: stappen in de analyses en interpretatie van de resultaten

In dit deel worden de data verzameld in de eigenlijke populatie (m.n. 22 parastatalen en de FOD Financiën) geanalyseerd. Bij de analyses worden

steeds vijf stappen gevolgd. Deze stappen worden samengevat in figuur 22 (p. 228). We lichten deze stappen kort toe.

Figuur 22. Stappenmodel van de analyses



Stap 1. Explorerende analyses in single-level model

In een eerste stap worden, zoals hoger beschreven (zie 4.4.2, p. 183), ter exploratie van de data single-level analyses uitgevoerd. De single-level analyses, met inbegrip van de normal-probability plot¹¹⁴, geven een eerste indicatie welk model het meest geschikt is voor de analyse van de data: een lineair model of een generalized lineair model (bv. Poisson model). Met het oog op een beknopte weergave van de resultaten, zullen in hoofdstuk 7 enkel de multilevel analyses worden weergegeven. Een weergave van de normal-probability plot, die in het kader van deze eerste stap werd gemaakt, kan evenwel teruggevonden worden in bijlage 5 (p. 453 e.v.).

Stap 2. Analyse van het intercept-only model

In een tweede stap zal nagegaan worden of een multilevel model voor het dienst- en/of organisatieniveau nuttig is. Dit gebeurt door het berekenen van de '*intra-class correlation*' (of ICC-score) op basis van het intercept-only model, een model zonder onafhankelijke variabelen. De ICC-score verwijst naar het percentage van de variantie in de afhankelijke variabele dat tussen de level-2 of level-3 units ligt.¹¹⁵ '*Level-2 unit*' of '*level-3 unit*' verwijst naar de hogere niveaus in de datastructuur, respectievelijk diensten of organisaties. Het cijfer geeft aan hoeveel variantie verklaard wordt door de hiërarchische structuur.

¹¹⁴ Deze plot geeft aan in welke mate de assumptie in lineaire regressie dat de residuen normaal verdeeld moeten zijn, voldaan is. Indien de residuen (ongeveer) op een rechte lijn liggen, zijn deze normaal verdeeld. Indien dit niet het geval is, kan geen lineair model toegepast te worden en dient overgegaan te worden op een generalized lineair model. In dit onderzoek zal in dat geval een multilevel Poisson model met *robust estimator* geschat worden (zie 4.4.2, p. 183).

¹¹⁵ De ICC-score wordt uitgaande van het lineaire model berekend via de formule : $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2)$, waarbij σ_b^2 staat voor de variantie tussen de groepen en σ_w^2 voor de variantie binnen groepen (Heck, Thomas, & Tabata, 2010, p. 6). De ICC-score op basis van het Poissonmodel diende anders berekend te worden. Uitgaande van de log-link functie werd deze als volgt berekend: $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + \pi^2/3)$ of $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3.29)$ (Heck, Scott, & Tabata, 2012, p. 94). Waarbij σ_u^2 staat voor de variantie van het intercept.

We gebruiken een grenswaarde voor de ICC-score van 0,05 (5%) (Heck, Thomas, & Tabata, 2010, p. 19-20). Indien de ICC-score lager is dan 5%, zal geen multilevel model geschat worden omdat er te weinig verschillen zijn tussen de level-2 of level-3 eenheden (diensten of organisaties) in de afhankelijke variabele. Indien voor zowel het dienstniveau als het organisatieniveau de ICC-score lager dan 5% is, zal de single-level analyse geïnterpreteerd worden. Wanneer voor beide niveaus de ICC-score hoger dan 5% is, wordt omwille van de grote computationele rekenkracht die vereist is voor de analyse van de drie niveaus tegelijkertijd, ervoor gekozen het dienst- en organisatieniveau apart te analyseren. In die zin zullen altijd maximum twee niveaus in de analyses worden meegenomen (individu & dienst, en, individu & organisatie). Daarom zal ook bij de analyse van het organisatieniveau verwezen worden naar het 'level-2 random intercept model' i.p.v. 'level-3 random intercept model'.

Stap 3. Analyse van het model met controlevariabelen

In een derde stap wordt steeds een multilevel model geschat met enkel **controlevariabelen**. In de analyses worden de controlevariabelen 'geslacht', 'leeftijd', 'anciënniteit' en 'taak' meegenomen (cf. 3.10, p. 112) en dit zowel op individueel niveau als geaggregeerd niveau. Wat betreft het **individuele niveau** werden deze variabelen omdat ze nominaal of ordinaal van aard zijn, gehercodeerd in dummies. Voor geslacht, leeftijd en anciënniteit werd gebruik gemaakt van indicator-codering (Mortelmans & Dehertogh, p. 67). Voor elk categorie van deze drie variabelen werd een nieuwe variabele gemaakt die een 1 krijgt als die categorie voorkomt en een 0 in alle andere gevallen. De hoogste categorie wordt steeds als referentiecategorie gebruikt. De zes taakvariabelen werden omwille van interpreteerbaarheid van de modellen gewoon gedummificeerd, waarbij de antwoordcategorie 'nooit' de waarde 0 kreeg en alle andere antwoordcategorieën (zelden, soms, vaak, zeer vaak) de waarde 1. De

controlevariabelen worden ook op **geaggregeerd niveau** meegenomen in deze analyse. Dit wil zeggen dat voor elke variabele een gemiddelde werd berekend¹¹⁶ en werd toegewezen aan elk individu in de unit (dienst of organisatie). Zeker wat betreft de proxy-report kan het nuttig zijn om rekening te houden met controlevariabelen op geaggregeerd niveau. Een dienst waar veel mannelijke respondenten waren zou bijvoorbeeld anders kunnen scoren op de proxy-report van excessieve efficiëntie dan een dienst waar veel vrouwen werken. In volgende analyses zullen enkel controlevariabelen die significant zijn in dit model meegenomen worden. Wanneer bij leeftijd of anciënniteit op individueel niveau niet alle dummies significant zijn, zal deze variabele omwille van spaarzaamheid van het model niet meegenomen worden in verdere analyses.

Stap 4. Analyse van het level-1 random intercept model

In een vierde stap wordt een model geanalyseerd waarin de geselecteerde controlevariabelen zijn opgenomen, alsook de achttien schalen van cultuur op individueel niveau. Er wordt dan ook gefocust op **individueel gepercipieerde cultuur** (level 1). Dit model wordt het level-1 random intercept model genoemd.

Stap 5. Analyse van het level-2 random intercept model

In een vijfde en laatste stap wordt een model geschat dat naast de geselecteerde controlevariabelen en de schalen van individueel gepercipieerde cultuur, ook op dienst- of organisatieniveau **geaggregeerde schalen van gepercipieerde cultuur** (level 2) bevat. Dit model wordt het level-2 random intercept model genoemd. Voor elke cultuurdimensie werd

¹¹⁶ Deze gemiddeldes werden berekend op basis van de oorspronkelijke variabelen, niet op basis van de gedummificeerde variabelen.

per unit (dienst of organisatie) een gemiddelde berekend en deze score werd toegewezen aan elk individu in de unit (dienst of organisatie). Aangezien het een gemiddelde score betreft, wordt de cultuur uiteraard niet noodzakelijk gedeeld door alle leden van de unit (dienst of organisatie). De score geeft wel een algemene indicatie van de cultuur in de unit. Op basis van deze analyse kan nagegaan worden of individueel gepercipieerde cultuur en/of geaggregeerde cultuur een impact hebben op de afhankelijke variabele. Wanneer geen van de schalen van geaggregeerde cultuur een significante impact heeft, wordt het level-1 random intercept model (cf. stap 4) geïnterpreteerd. Het level-2 random intercept model op organisatieniveau zal in dit onderzoek niet geïnterpreteerd worden. De organisaties in dit onderzoek zijn beperkt qua aantal en bovendien niet allemaal even groot. Hierdoor hebben grote organisaties een grotere impact op de schatting van de parameters, zeker op deze van de op organisatieniveau geaggregeerde cultuurdimensies (Heck et al., 2009, p. 58). De betrouwbaarheid van dit model is dan ook onzeker.

Bij zowel multilevel lineaire regressieanalyse als de multilevel Poisson regressieanalyse wordt door SPSS niet in gestandaardiseerde coëfficiënten voorzien. King (1986, p. 673) en Kim & Ferree (1981, p. 187) wijzen erop dat het standaardiseren van variabelen en/of het gebruik van gestandaardiseerde coëfficiënten niet altijd nodig is en niet zonder nadenken mag toegepast worden. Gestandaardiseerde variabelen zijn niet altijd makkelijker te interpreteren en kunnen soms misleidend zijn. Echter, King (1986, p. 673) wijst erop dat voor houdingsschalen gestandaardiseerde waarden een meer natuurlijke schaal bieden. Bovendien is standaardiseren nodig om het belang van de verschillende onafhankelijke variabelen (in de context van dit onderzoek de cultuurdimensies) te vergelijken. Daarom werden, althans sommige, variabelen voor de analyses dan ook gestandaardiseerd. We geven een overzicht van de variabelen die gestandaardiseerd worden in de analyses. Voor de multilevel lineaire regressieanalyse werden alle cultuurdimensies alsook de afhankelijke variabele gestandaardiseerd. Bij de (multilevel)

Poissonanalyse werden enkel de cultuurdimensies als onafhankelijke variabelen gestandaardiseerd en niet de afhankelijke variabele (cf. Op de Beeck, 2011, p. 117). Het standaardiseren van de afhankelijke variabele zou leiden tot negatieve waarden en er zo voor zorgen dat het Poisson model niet meer kan toegepast worden. Controlevariabelen werden nooit gestandaardiseerd. De coëfficiënten van de gestandaardiseerde variabelen kunnen dus wel vergeleken worden maar kunnen niet als gestandaardiseerde coëfficiënten worden beschouwd. Daarvoor moeten alle variabelen immers gestandaardiseerd worden (Kim & Ferree, 1981, p. 190).

In wat volgt worden de analyses per type van OWG weergegeven. Daarbij wordt steeds eerst de proxy-report geanalyseerd en vervolgens de self-report. In eerste instantie wordt een globale schets gegeven van de resultaten. We geven daarbij aan of het resultaat *in overeenstemming met* of *in tegenstelling tot* de in hoofdstuk 3 ontwikkelde specifieke hypothesen is. Belangrijk is dat '*in overeenstemming met*' geen volledige bevestiging van de specifieke hypothese hoeft te betekenen. Ook '*in tegenstelling tot*' betekent niet noodzakelijk dat de gehele specifieke hypothese verworpen moet worden. Met uitzondering van de twee hypothesen waarin een interactie wordt verondersteld¹¹⁷, kan elke specifieke hypothese immers eigenlijk verder opgedeeld worden in verschillende subhypothesen. Hypothese 1 "*De cultuurdimensies 'apathie', 'machteloosheid', 'onvoorspelbaarheid' en 'onrechtvaardigheid' hebben een positief effect op de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'storend en onwillig gedrag' en 'regelnegatie'*" kan bijvoorbeeld opgesplitst worden in 12 subhypothesen. De hypothese bevat immers vier cultuurdimensies die als onafhankelijke variabelen fungeren en 3 OWG-types die als afhankelijke variabele fungeren. Dit levert dan ook 4x3 of 12 subhypothesen. Gegeven dat in dit onderzoek achttien cultuurdimensies werden gemeten en twaalf OWG-types, zou dit leiden tot 216 subhypothesen (18x12). Door op elk van die

¹¹⁷ Dit zijn meer bepaald hypothese 5 en 8.

subhypothesen in te gaan zou de argumentatie onoverzichtelijk worden. Op het einde van dit hoofdstuk wordt daarom een overzichtstabel (zie tabel 53, p. 319) gegeven waar voor elk van die 216 subhypothesen aangegeven wordt of deze al dan niet bevestigd werd.

De resultaten van het level-1 random intercept model (stap 4) en het level-2 random intercept model (stap 5) worden weergegeven in tabellen (bv. tabel 20, p. 238). Er wordt in de tabel in de kolommen een onderscheid gemaakt tussen de twee modellen van stap 4 en 5 (level-1 random intercept model en level-2 random intercept model). In de rijen van de tabel worden de onafhankelijke variabelen weergegeven. Deze worden ingedeeld in drie categorieën: de controlevariabelen, de achttien schalen van individueel gepercipieerde cultuur en de achttien geaggregeerde schalen van cultuur (op dienst- of organisatieniveau geaggregeerde cultuur). Voor elke onafhankelijke variabele in beide modellen (level-1 random intercept model en level-2 random intercept model) wordt de ongestandaardiseerde coëfficiënt (eerste kolom 'coëfficiënt') en de standaardfout (tweede kolom '*std. error*') weergegeven. Zoals hoger weergegeven werden alle cultuurschalen (individueel gepercipieerde en geaggregeerde) gestandaardiseerd om ze vergelijkbaar te maken (zie 4.4.2, p. 183). Voor deze variabelen worden in de kolom 'coëfficiënt' dus eigenlijk ongestandaardiseerde coëfficiënten van gestandaardiseerde variabelen weergegeven.

7.1.2 Impact van cultuur op onvoldoende inzet

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘onvoldoende inzet’ geanalyseerd. Onvoldoende inzet verwijst naar het niet voldoen aan minimale prestatiestandaarden. Voorbeelden zijn “*zich ten onrechte ziek melden*”, “*traag of slordig werk leveren*” en “*minder uren werken dan waarvoor men betaald wordt*”. Hoger werd verondersteld dat onvoldoende inzet een excès is van een fatalistische cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van onvoldoende inzet bekeken, en nadien de self-report.

In een eerste stap (cf. p. 229) worden explorerende single-level analyses uitgevoerd. Deze wijzen erop dat een lineair model kan toegepast worden op de **proxy-report van onvoldoende inzet**. De normal-probability plot (zie figuur 24 in bijlage 5, p. 453) geeft aan dat de errors van de proxy-report van onvoldoende inzet normaal verdeeld zijn.¹¹⁸ In een tweede stap wordt op basis van het intercept-only model nagegaan of voor deze schaal een multilevel model nuttig zou zijn. De ICC-score op organisatieniveau is slechts 2,5%.¹¹⁹ Dit wijst erop dat het organisatieniveau niet veel bijdraagt in de verklaring van de proxy-report van onvoldoende inzet. De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 14,4%.¹²⁰ Dit wil zeggen dat 14,4% van de variantie in de proxy-report van onvoldoende inzet tussen diensten ligt (Heck et al., 2010, p. 79), en wijst erop dat voor dat niveau een multilevel model van nut kan zijn. Uit een analyse van het model met controlevariabelen op dienstniveau (cf. stap 3, p. 230) blijkt dat de dummies ‘in of na het jaar 1985’ (leeftijd) en ‘in de periode 1975-1984’ (leeftijd), ‘geslacht’, ‘alleen werken’, ‘leiding geven’ en de mate waarin men in de dienst gegevens en dossiers beheert (geaggregeerde score) een

¹¹⁸ Aan de andere assumpties van lineaire regressie, met name onafhankelijkheid van de errortermen en de afwezigheid van multicollineariteit, is ook voldaan. Een visuele inspectie van de plot van de gestandaardiseerde voorspelde afhankelijke (ZPRED) tegenover de gestandaardiseerde residuen (ZRESID) bij de lineaire regressie wijst wel op de aanwezigheid van heteroscedasticiteit. Dit gegeven is zeer waarschijnlijk het gevolg van de hiërarchische structuur in de data (Hox, 2010, p. 14). In tegenstelling tot de single-level lineaire regressie, laten de multilevel modellen die in de volgende stappen geschat worden, ongelijke errorvarianties en correlaties tussen observaties wel toe.

¹¹⁹ $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2) = 0,025508 / (0,025508 + 0,986371) = 0,025$.

¹²⁰ $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2) = 0,144751 / (0,144751 + 0,859505) = 0,144$.

significante impact hebben op de proxy-report van onvoldoende inzet. Deze controlevariabelen, alsook alle dummies van leeftijd, worden in de volgende analyses meegenomen.¹²¹ In een vierde stap (cf. p. 231) wordt het level-1 random intercept model geschat, een model met de geselecteerde controlevariabelen en de schalen van individueel gepercipieerde cultuur (zie tabel 20, p. 238). Niet alle controlevariabelen hebben in dit model nog een significante impact op de afhankelijke variabele. Wat betreft cultuur, gaat de grootste versterkende impact, in overeenstemming met H1, uit van individueel gepercipieerde apathie. De impact van de andere drie fatalistische dimensies is evenwel niet significant. In overeenstemming met H3 heeft individueel gepercipieerde focus op regels en procedures ook een versterkende impact. Deze onafhankelijke variabele heeft, na individueel gepercipieerde apathie, de grootste versterkende impact op de proxy-report van onvoldoende inzet. Ook individueel gepercipieerd eigenbelang (i.o.m. H20) en individueel gepercipieerde autonomie (i.t.t. H19) hebben een, weliswaar beperkte, significante versterkende impact op de proxy-report van onvoldoende inzet. De grootste **preventieve impact** gaat uit van individueel gepercipieerde supervisie (i.t.t. H3). In overeenstemming met de hypothesen zijn individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) en individueel gepercipieerde hiërarchische autoriteit (i.o.m. H7), na individueel gepercipieerde supervisie, de belangrijkste onafhankelijke variabelen met een preventieve impact op de proxy-report van onvoldoende inzet. In een vijfde stap (cf. p. 231) wordt het level-2 random intercept model geanalyseerd, een model waarbij de op dienstniveau geaggregeerde cultuurschalen worden toegevoegd (zie tabel 20, p. 238). Deze analyse geeft aan dat op dienstniveau geaggregeerd 'organisatiebelang' en geaggregeerde 'vriendschap' een significante versterkende impact hebben (i.t.t. H13). Deze impact is echter zwak in vergelijking met de impact van de dimensies van individueel gepercipieerde

¹²¹ In principe werd ervoor geopteerd een strikte aanpak te hanteren en de controlevariabele enkel te weerhouden indien alle categorieën een significante impact hebben (zie stap 3, p. 230). Een model zonder de dummies van leeftijd had echter convergentieproblemen. Daarom werd beslist deze variabele toch te selecteren voor de verdere analyses.

cultuur. De kleine impact van individueel gepercipieerde efficiëntie en individueel gepercipieerde verbondenheid is in het level-2 random intercept model niet meer significant. Aangaande de controlevariabelen hebben enkel de dummy 'in of na het jaar 1985' (leeftijd), 'leiding geven' en de mate waarin men in de dienst gegevens en dossiers beheert (geaggregeerde score) een significante impact op de proxy-report van onvoldoende inzet. Respondenten die enige vorm van leiding geven, percipiëren meer onvoldoende inzet dan respondenten die dat niet doen. Hoe meer gegevens en dossiers behandeld worden in de dienst, hoe hoger de score op de proxy-report van onvoldoende inzet.

Tabel 20. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van onvoldoende inzet (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,146751 ^(n.s.)	,167451	-,118545 ^(n.s.)	,167986
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	,042519 ^(n.s.)	,028941	,041887 ^(n.s.)	,028979
Leeftijd				
In of na het jaar1985	,133645*	,067982	,140957*	,068113
In de periode 1975-1984	-,043075 ^(n.s.)	,057657	-,033104 ^(n.s.)	,057813
In de periode 1965-1974	-,064192 ^(n.s.)	,052850	-,053005 ^(n.s.)	,052962
In de periode 1955-1964	-,038185 ^(n.s.)	,050122	-,027795 ^(n.s.)	,050249
Voor het jaar 1955 (ref.)				
Taak				
Alleen werken (Nooit=0)	,035778 ^(n.s.)	,052991	,039114 ^(n.s.)	,053086
Leiding geven (Nooit=0)	,213459***	,029750	,212550***	,029768
Beheer gegevens en dossiers binnen dienst	,089790***	,018958	,089463***	,019177
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,216561***	,022487	,216837***	,030138
Gepercipieerde machteloosheid	-,000907 ^(n.s.)	,020594	,007405 ^(n.s.)	,028450
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,016767 ^(n.s.)	,020542	,019369 ^(n.s.)	,028133
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,046711 ^(n.s.)	,023504	-,047058 ^(n.s.)	,031480
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,111276***	,019382	,110217***	,026210
Gepercipieerde supervisie	-,176983***	,018860	-,176085***	,025396
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,100597***	,020595	-,080924**	,027492
Gepercipieerde verbondenheid	-,053433*	,020628	-,025531 ^(n.s.)	,027454
Gepercipieerd teambelang	-,024270 ^(n.s.)	,024348	,014325 ^(n.s.)	,032141
Gepercipieerd organisatiebelang	-,022974 ^(n.s.)	,016506	-,061525**	,023256
Gepercipieerde vriendschap	,007759 ^(n.s.)	,019743	-,036919 ^(n.s.)	,026712
Gepercipieerde consensus	,001163 ^(n.s.)	,020282	-,005107 ^(n.s.)	,026939
Gepercipieerde gelijkheid	-,124051***	,022485	-,139159***	,029638
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,005002 ^(n.s.)	,018268	,011265 ^(n.s.)	,024412
Gepercipieerde autonomie	,056512***	,015562	,078413***	,021812
Gepercipieerde competitie	-,030873 ^(n.s.)	,017104	-,038295 ^(n.s.)	,022862
Gepercipieerde efficiëntie	-,062032***	,016663	-,033158 ^(n.s.)	,022568
Gepercipieerd eigenbelang	,091323***	,020164	,076469**	,027046
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,002317 ^(n.s.)	,031354
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,002836 ^(n.s.)	,028550
Geaggregeerde machteloosheid			-,008964 ^(n.s.)	,028803
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,002508 ^(n.s.)	,031691
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,003070 ^(n.s.)	,027366
Geaggregeerde focus op supervisie			-,001763 ^(n.s.)	,026274
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,028623 ^(n.s.)	,028362
Geaggregeerde verbondenheid			-,039291 ^(n.s.)	,028368
Geaggregeerd teambelang			-,056948 ^(n.s.)	,033766
Geaggregeerd organisatiebelang			,052702*	,022993
Geaggregeerde vriendschap			,067869*	,027162
Geaggregeerde consensus			,012950 ^(n.s.)	,028906
Geaggregeerde gelijkheid			,023223 ^(n.s.)	,030644
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,029700 ^(n.s.)	,025119
Geaggregeerde autonomie			-,032658 ^(n.s.)	,022803
Geaggregeerde competitie			,015037 ^(n.s.)	,023814
Geaggregeerde efficiëntie			-,040714 ^(n.s.)	,023192
Geaggregeerd eigenbelang			,016650 ^(n.s.)	,028070

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Voor de **self-report van onvoldoende inzet** tonen de voorafgaande explorerende analyses van de eerste stap (cf. p. 229) aan dat het lineair model niet kan toegepast worden (zie figuur 24 in bijlage 5, p. 453). Daarom worden multilevel modellen geschat uitgaande van het Poisson model met log-link functie en *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Ook wat betreft deze schaal blijkt een multilevel model enkel voor het dienstniveau nuttig (cf. stap 2, p. 229). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 3,5% en is dus onder de drempelwaarde van 5%.¹²² De ICC-score voor het dienstniveau is 21,4%.¹²³ In een derde stap (cf. p. 230) wordt een model met enkel controlevariabelen geschat. Deze analyse geeft aan dat de dummies 'in de periode 1995-2005' (anciënniteit) en 'in de periode 1975-1984' (leeftijd), de verdeling van geslacht in de dienst (geaggregeerde score), en de mate waarin binnen een dienst alleen gewerkt wordt (geaggregeerde score), een significante impact hebben op de self-report van onvoldoende inzet. Omwille van de spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) worden enkel de laatste twee geselecteerd voor verdere analyses. Het level-1 random intercept model (zie tabel 21, p. 241), waarbij de schalen van individueel gepercipieerde cultuur worden toegevoegd, (cf. stap 4, p. 231) geeft aan dat individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19) de grootste preventieve impact hebben op de self-report van onvoldoende inzet. Individueel gepercipieerde autonomie heeft de grootste versterkende impact (i.t.t. H19). Respondenten die veel autonomie op het werk percipiëren, geven dus meer aan gedrag te stellen dat in dit onderzoek als 'onvoldoende inzet' werd omschreven. Ook de verdeling van geslacht binnen de dienst (geaggregeerde score) is nog significant in dit model. Hoe meer vrouwen er in de dienst zijn, des te minder onvoldoende inzet er gerapporteerd wordt. De andere onafhankelijke variabelen zijn evenwel niet significant in het model. In een laatste stap (cf. p. 231) wordt het level-2 random intercept model geanalyseerd met de geaggregeerde

¹²² $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,120$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,120 / (0,120 + 3,29) = 0,035$.

¹²³ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,894$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,894 / (0,894 + 3,29) = 0,214$.

cultuurschalen (zie tabel 21, p. 241). Deze analyse geeft aan dat geen van de schalen van geaggregeerde cultuur een significante impact hebben. Het model wordt dan ook niet verder geïnterpreteerd.

Tabel 21. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van onvoldoende inzet (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,887***	,1446	,843***	,1469
Controlevariabelen				
Geslacht binnen dienst	-,197**	,0757	-,175*	,0762
Alleen werken binnen dienst	,056 ^(n.s.)	,0319	,056 ^(n.s.)	,0324
Gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,048 ^(n.s.)	,0439	,048 ^(n.s.)	,0523
Gepercipieerde machteloosheid	,016 ^(n.s.)	,0390	,024 ^(n.s.)	,0475
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,045 ^(n.s.)	,0378	,035 ^(n.s.)	,0461
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,021 ^(n.s.)	,0421	-,034 ^(n.s.)	,0498
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,032 ^(n.s.)	,0381	-,035 ^(n.s.)	,0453
Gepercipieerde supervisie	-,059 ^(n.s.)	,0374	-,049 ^(n.s.)	,0449
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,023 ^(n.s.)	,0410	-,016 ^(n.s.)	,0485
Gepercipieerde verbondenheid	,050 ^(n.s.)	,0439	,043 ^(n.s.)	,0514
Gepercipieerd teambelang	-,030 ^(n.s.)	,0468	-,043 ^(n.s.)	,0549
Gepercipieerd organisatiebelang	-,028 ^(n.s.)	,0353	-,035 ^(n.s.)	,0432
Gepercipieerde vriendschap	-,039 ^(n.s.)	,0356	-,035 ^(n.s.)	,0422
Gepercipieerde consensus	,007 ^(n.s.)	,0376	-,004 ^(n.s.)	,0441
Gepercipieerde gelijkheid	-,090*	,0403	-,094*	,0471
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,038 ^(n.s.)	,0336	-,028 ^(n.s.)	,0402
Gepercipieerde autonomie	,116***	,0301	,116**	,0368
Gepercipieerde competitie	-,029 ^(n.s.)	,0328	-,030 ^(n.s.)	,0391
Gepercipieerde efficiëntie	-,085*	,0332	-,076(n.s.)	,0395
Gepercipieerd eigenbelang	-,008 ^(n.s.)	,0381	-,020 ^(n.s.)	,0457
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,006 ^(n.s.)	,0532
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,029 ^(n.s.)	,0485
Geaggregeerde machteloosheid			-,032 ^(n.s.)	,0495
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,053 ^(n.s.)	,0512
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,017 ^(n.s.)	,0461
Geaggregeerde focus op supervisie			-,033 ^(n.s.)	,0467
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,037 ^(n.s.)	,0485
Geaggregeerde verbondenheid			,020 ^(n.s.)	,0503
Geaggregeerd teambelang			,060 ^(n.s.)	,0570
Geaggregeerd organisatiebelang			,022 ^(n.s.)	,0394
Geaggregeerde vriendschap			-,011 ^(n.s.)	,0459
Geaggregeerde consensus			,043 ^(n.s.)	,0499
Geaggregeerde gelijkheid			,013 ^(n.s.)	,0510
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,039 ^(n.s.)	,0422
Geaggregeerde autonomie			,004 ^(n.s.)	,0402
Geaggregeerde competitie			,003 ^(n.s.)	,0403
Geaggregeerde efficiëntie			-,030 ^(n.s.)	,0391
Geaggregeerd eigenbelang			,048 ^(n.s.)	,0472

(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.3 Impact van cultuur op regelnegatie

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘regelnegatie’ geanalyseerd. Regelnegatie verwijst naar het uit principe negeren of actief niet volgen van wetten, regels of orders. Voorbeelden zijn “*een regel of wet overtreden omdat men er principieel niet mee akkoord ging*” en “*een regel niet toepassen omdat men deze absurd vond*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat regelnegatie een excès is van een high-grid cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van regelnegatie geanalyseerd, en nadien de self-report.

Uit de single-level analyses van de eerste stap (cf. p. 229) kan besloten worden dat de errors van de **proxy-report van regelnegatie** niet normaal verdeeld zijn (zie figuur 25 in bijlage 5, p. 453). Daarom wordt in de volgende stappen uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Op basis van het *intercept-only* model (cf. stap 2, p. 229), kan besloten worden dat een multilevel model enkel nuttig is voor het dienstniveau. De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 0,6%, en is dus lager dan de drempelwaarde van 5%.¹²⁴ De ICC-score voor het dienstniveau is 14,2%.¹²⁵ Uit de analyse van het model met controlevariabelen op dienstniveau (cf. stap 3, p. 230) blijkt dat de dummies ‘in of na jaar 2005’ (anciënniteit), ‘in de periode 1975-1984’ (anciënniteit), en ‘in de periode 1975-1984’ (leeftijd), leiding geven, administratieve taken uitvoeren en de mate waarin men alleen werkt binnen de dienst (geaggregeerde score) een significante impact hebben op de proxy-report van regelnegatie. Omwille van spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) worden leeftijd en anciënniteit niet verder meegenomen in de analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, p. 231) met de schalen van individueel gepercipieerde cultuur geeft aan dat individueel gepercipieerde apathie (i.o.m. H1) een versterkend effect heeft op de proxy-report van regelnegatie (zie tabel 22, p. 244). De grootste

¹²⁴ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,022$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,022 / (0,022 + 3,29) = 0,006$.

¹²⁵ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,545$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,545 / (0,545 + 3,29) = 0,142$.

preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde supervisie, gevolgd door individueel gepercipieerde focus op regels en procedures. Hoewel deze laatste onafhankelijke variabele op zichzelf een preventieve impact (i.t.t. H3) heeft, heeft de interactie tussen individueel gepercipieerde focus op regels en procedures en individueel gepercipieerde autonomie wel een significante versterkende impact (i.o.m. H5). Dit wil zeggen dat het effect van focus op regels en procedures (focusvariabele) afhangt van de graad van autonomie (moderatorvariabele). De graad van autonomie wijzigt de impact van focus op regels en procedures. De controlevariabelen 'leiding geven' en 'alleen werken binnen de dienst' hebben ook een significante impact op de proxy-report van regelnegatie. Respondenten die leiding geven, percipiëren meer regelnegatie. Des te meer er alleen gewerkt wordt binnen een dienst, des te meer men aangeeft dat er regelnegatie binnen de dienst is. Dit kan verklaard worden doordat respondenten die alleen werken meer opportuniteiten hebben om dergelijk OWG-type te stellen.

Tabel 22. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van regelnegatie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,106 ^(n.s.)	,2679	,081 ^(n.s.)	,2632
Controlevariabelen				
Leiding geven (Nooit=0)	,241**	,0752	,246**	,0751
Administratieve taken uitvoeren (Nooit=0)	-,131 ^(n.s.)	,2365	-,142 ^(n.s.)	,2259
Alleen werken binnen dienst	,106*	,0522	,116*	,0548
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,123*	,0513	,081 ^(n.s.)	,0591
Gepercipieerde machteloosheid	,012 ^(n.s.)	,0471	,018 ^(n.s.)	,0535
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,054 ^(n.s.)	,0499	,057 ^(n.s.)	,0565
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,065 ^(n.s.)	,0458	,100 ^(n.s.)	,0539
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,093*	,0457	-,107*	,0533
Gepercipieerde supervisie	-,100*	,0458	-,123*	,0539
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,066 ^(n.s.)	,0468	-,069 ^(n.s.)	,0544
Gepercipieerde verbondenheid	-,002 ^(n.s.)	,0457	-,002 ^(n.s.)	,0506
Gepercipieerd teambelang	,062 ^(n.s.)	,0573	,068 ^(n.s.)	,0649
Gepercipieerd organisatiebelang	-,031 ^(n.s.)	,0409	-,045 ^(n.s.)	,0459
Gepercipieerde vriendschap	,052 ^(n.s.)	,0456	,062 ^(n.s.)	,0493
Gepercipieerde consensus	-,028 ^(n.s.)	,0486	-,042 ^(n.s.)	,0557
Gepercipieerde gelijkheid	-,070 ^(n.s.)	,0548	-,036 ^(n.s.)	,0610
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,010 ^(n.s.)	,0429	-,008 ^(n.s.)	,0486
Gepercipieerde autonomie	,039 ^(n.s.)	,0391	,060 ^(n.s.)	,0461
Gepercipieerde competitie	-,002 ^(n.s.)	,0368	-,015 ^(n.s.)	,0416
Gepercipieerde efficiëntie	-,025 ^(n.s.)	,0428	,001 ^(n.s.)	,0472
Gepercipieerd eigenbelang	-,016 ^(n.s.)	,0484	-,002 ^(n.s.)	,0545
Gepercipieerde focus op regels en procedures * gepercipieerde autonomie	,050*	,0248	,054*	,0253
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,164*	,0798
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,017 ^(n.s.)	,0655
Geaggregeerde machteloosheid			-,037 ^(n.s.)	,0772
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,130*	,0629
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,046 ^(n.s.)	,0663
Geaggregeerde focus op supervisie			,070 ^(n.s.)	,0697
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,027 ^(n.s.)	,0725
Geaggregeerde verbondenheid			-,009 ^(n.s.)	,0708
Geaggregeerd teambelang			-,019 ^(n.s.)	,0847
Geaggregeerd organisatiebelang			,055 ^(n.s.)	,0601
Geaggregeerde vriendschap			-,051 ^(n.s.)	,0745
Geaggregeerde consensus			,078 ^(n.s.)	,0765
Geaggregeerde gelijkheid			-,167*	,0839
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,030 ^(n.s.)	,0604
Geaggregeerde autonomie			-,046 ^(n.s.)	,0561
Geaggregeerde competitie			,036 ^(n.s.)	,0553
Geaggregeerde efficiëntie			-,088 ^(n.s.)	,0603
Geaggregeerd eigenbelang			-,080 ^(n.s.)	,0776

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

In een laatste stap wordt een model geschat waarbij geaggregeerde schalen van cultuur werden bijgevoegd (cf. stap 5, p. 231). We stellen in dit model (zie tabel 22, p. 244) vast dat individueel gepercipieerde apathie geen significante impact meer heeft, maar geaggregeerde apathie wel. In overeenstemming met H1 heeft deze onafhankelijke variabele een versterkend effect op de proxy-report van regelnegatie. Het interactie-effect van individueel gepercipieerde focus op regels en procedures en individueel gepercipieerde autonomie heeft nog steeds een versterkend effect in het model (i.o.m. H5).¹²⁶ Geaggregeerde gelijkheid (i.o.m. H15) en geaggregeerde onrechtvaardigheid (i.t.t. H1) hebben een preventief effect op de proxy-report van regelnegatie.

Ook voor de **self-report van regelnegatie** is enkel een multilevel model op dienstniveau nuttig.¹²⁷ Uitgaande van het Poisson model met *robust estimator* (cf. stap 1, p. 229), kunnen de ICC-scores worden berekend op basis van het *intercept-only* model (cf. stap 2, p. 229). Voor het organisatieniveau bedraagt de ICC-score 1,9%¹²⁸, voor het dienstniveau 29,0%¹²⁹. Een analyse met enkel controlevariabelen (cf. stap 3, p. 230) toont aan dat de controlevariabelen ‘geslacht’, ‘alleen werken’ en ‘leiding geven’ een impact hebben op zelfgerapporteerde regelnegatie. Alleen deze variabelen worden geselecteerd voor verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, p. 231) waarbij de schalen van individueel gepercipieerde cultuur worden toegevoegd (zie tabel 23, p. 247), toont dat enkel individueel gepercipieerde gelijkheid in overeenstemming met H15 een significante preventieve impact heeft op de self-report van regelnegatie. Respondenten die veel gelijkheid op het werk percipiëren, zijn dus minder geneigd om regelnegatie te stellen. Geslacht en leiding geven hebben ook een significant effect op de self-report van regelnegatie.

¹²⁶ De interactie tussen beide geaggregeerde schalen heeft geen significante impact en wordt daarom uit het model weggelaten.

¹²⁷ De errors van de self-report-schaal van regelnegatie waren niet normaal verdeeld (zie figuur 25 in bijlage 5, p. 453). Er werd dan ook geopteerd te worden voor een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183).

¹²⁸ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,067$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,067 / (0,067 + 3,29) = 0,019$.

¹²⁹ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,347$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,347 / (1,347 + 3,29) = 0,290$.

Vrouwen rapporteren minder regelnegatie dan mannen. Respondenten die leiding geven rapporteren in de self-report significant meer regelnegatie dan respondenten die geen leiding geven. De impact van 'alleen werken' is in dit model niet meer significant, de impact van geslacht en leiding geven wel. Vrouwen geven in de self-report aan minder regelnegatie te stellen dan mannen; respondenten die enige vorm van leiding geven, geven aan meer regelnegatie te stellen dan respondenten die dat niet doen. Uit de analyse van het level-2 random intercept model (zie tabel 23, p. 247) waarbij de schalen van geaggregeerde cultuur worden toegevoegd (cf. stap 5, p. 231) kan afgeleid worden dat geen van deze schalen een significante impact hebben. Het model wordt dan ook niet verder geïnterpreteerd.

Tabel 23. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van regelnegatie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Onafhankelijke variabelen				
Intercept	-.558**	.1620	-.554**	.1616
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-.211**	.0730	-.211**	.0732
Alleen werken (Nooit=0)	.086 ^(n.s.)	.1500	.075 ^(n.s.)	.1499
Leiding geven (Nooit=0)	.446***	.0792	.438***	.0793
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	.106 ^(n.s.)	.0583	.102 ^(n.s.)	.0720
Gepercipieerde machteloosheid	.087 ^(n.s.)	.0469	.086 ^(n.s.)	.0587
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	.077 ^(n.s.)	.0508	.069 ^(n.s.)	.0632
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	.053 ^(n.s.)	.0570	.074 ^(n.s.)	.0714
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-.048 ^(n.s.)	.0477	-.031 ^(n.s.)	.0597
Gepercipieerde supervisie	-.061 ^(n.s.)	.0474	-.072 ^(n.s.)	.0585
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	.009 ^(n.s.)	.0479	.043 ^(n.s.)	.0600
Gepercipieerde verbondenheid	.038 ^(n.s.)	.0530	.006 ^(n.s.)	.0647
Gepercipieerd teambelang	.010 ^(n.s.)	.0644	.024 ^(n.s.)	.0803
Gepercipieerd organisatiebelang	-.039 ^(n.s.)	.0430	-.042 ^(n.s.)	.0547
Gepercipieerde vriendschap	-.016 ^(n.s.)	.0492	-.011 ^(n.s.)	.0613
Gepercipieerde consensus	-.052 ^(n.s.)	.0480	-.070 ^(n.s.)	.0578
Gepercipieerde gelijkheid	-.173**	.0577	-.177*	.0714
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-.013 ^(n.s.)	.0431	.006 ^(n.s.)	.0517
Gepercipieerde autonomie	.076 ^(n.s.)	.0411	.072 ^(n.s.)	.0517
Gepercipieerde competitie	.024 ^(n.s.)	.0409	-.004 ^(n.s.)	.0498
Gepercipieerde efficiëntie	-.061 ^(n.s.)	.0396	-.055 ^(n.s.)	.0503
Gepercipieerd eigenbelang	-.035 ^(n.s.)	.0471	-.016 ^(n.s.)	.0591
Gepercipieerde focus op regels en procedures *	-.026 ^(n.s.)	.0311	-.034 ^(n.s.)	.0378
gepercipieerde autonomie				
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			.020 ^(n.s.)	.0671
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			.013 ^(n.s.)	.0624
Geaggregeerde machteloosheid			.016 ^(n.s.)	.0605
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-.071 ^(n.s.)	.0701
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-.053 ^(n.s.)	.0597
Geaggregeerde focus op supervisie			.041 ^(n.s.)	.0592
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-.099 ^(n.s.)	.0635
Geaggregeerde verbondenheid			.108 ^(n.s.)	.0648
Geaggregeerd teambelang			-.061 ^(n.s.)	.0807
Geaggregeerd organisatiebelang			.004 ^(n.s.)	.0524
Geaggregeerde vriendschap			.006 ^(n.s.)	.0609
Geaggregeerde consensus			.066 ^(n.s.)	.0617
Geaggregeerde gelijkheid			-.017 ^(n.s.)	.0703
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-.057 ^(n.s.)	.0529
Geaggregeerde autonomie			.004 ^(n.s.)	.0515
Geaggregeerde competitie			.087 ^(n.s.)	.0509
Geaggregeerde efficiëntie			-.022 ^(n.s.)	.0513
Geaggregeerd eigenbelang			-.061 ^(n.s.)	.0627
Geaggregeerde focus op regels en procedures *			.016 ^(n.s.)	.0281
Geaggregeerde autonomie				

^(n.s.) =niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.4 Impact van cultuur op excessieve gehoorzaamheid

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘excessieve gehoorzaamheid’ geanalyseerd. Excessieve gehoorzaamheid verwijst naar het overdreven naleven van wetten, regels of orders wat negatief beoordeeld zou worden door een meerderheid binnen de samenleving. Voorbeelden zijn “*regels strikt toepassen wanneer dat onrechtvaardig was voor een burger*” en “*regels strikt volgen wanneer dat absurd was*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat excessieve gehoorzaamheid een excès is van hiërarchische cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid geanalyseerd, en nadien de self-report.

De explorerende analyses (cf. stap 1, p. 229), met bijhorende normal probability plot (zie figuur 26, in bijlage 5, p. 454), tonen aan dat een lineair model aanvaardbaar is voor de **proxy-report van excessieve gehoorzaamheid**. Omdat een beoordeling van normaliteit van de errors steeds bediscussieerbaar kan zijn, worden de resultaten van de multilevel lineaire modellen evenwel vergeleken met een multilevel Poisson analyse met *robust estimator*. Op basis van het intercept-only model worden in een volgende stap de ICC-scores berekend (cf. stap 2, p. 229). Voor het organisatieniveau is de ICC-score onder de drempelwaarde van 5%.¹³⁰ Voor het dienstniveau bedraagt de ICC-score 11%.¹³¹ Dit wil zeggen dat 11% van de totale variatie in de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid tussen diensten ligt. Er wordt dan ook besloten enkel een multilevel model voor het dienstniveau te schatten. Een analyse met enkel controlevariabelen (cf. stap 3, p. 230) toont aan dat ‘geslacht’ en ‘contact met burgers’ een significante impact hebben op de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid. In een volgend model worden daarom alleen deze controlevariabelen behouden. Het level-1 random intercept model (zie

¹³⁰ Uitgaande van een multilevel lineair regressiemodel: $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2) = 0,685671 / (0,685671 + 14,858907) = 0,04$; uitgaande van een multilevel Poisson model $\sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,123 / (0,123 + 3,29) = 0,03$.

¹³¹ Uitgaande van een multilevel lineair regressiemodel: $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2) = 1,792210 / (1,792210 + 13,418638) = 0,11$; uitgaande van een multilevel Poisson model: $\sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,501 / (0,501 + 3,29) = 0,13$.

tabel 24, p. 250) met deze twee geselecteerde controlevariabelen en de schalen van individueel gepercipieerde cultuur (cf. stap 4, p. 231) geeft aan dat het grootste versterkend effect uitgaat van individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2), gevolgd door individueel gepercipieerde focus op regels en procedures (i.o.m. H3). De grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17). Een beperktere preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde vriendschap (i.t.t. H11), individueel gepercipieerde autonomie (i.o.m. H19), individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15), individueel gepercipieerde supervisie (i.t.t. H3) en individueel gepercipieerde consensus (i.o.m. H15). Geslacht en contact met burgers hebben nog steeds een significante impact op de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid. Vrouwen percipiëren minder excessieve gehoorzaamheid in de dienst dan mannen. Respondenten die contact met burgers hebben percipiëren ook meer excessieve gehoorzaamheid. Het lineaire regressiemodel is in zeker mate vergelijkbaar met de multilevel Poissonanalyse. Individueel gepercipieerde supervisie en individueel gepercipieerde consensus zijn in dit laatste model evenwel niet significant. Het level-2 random intercept model (zie tabel 25, p. 251) waarbij de geaggregeerde cultuurschalen worden toegevoegd (cf. stap 5, p. 231), geeft opnieuw aan dat vooral individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2) en individueel gepercipieerde focus op regels (i.o.m. H3) een versterkende impact hebben op de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid. Individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie heeft in overeenstemming met H17 een preventieve impact op excessieve gehoorzaamheid. Enkele kleinere effecten van individueel gepercipieerde cultuur zijn in dit model niet meer significant. Een interessante vaststelling is dat op dienstniveau geaggregeerd organisatiebelang in overeenstemming met H12 in het lineair model een weliswaar klein versterkend effect heeft op de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid. Geaggregeerde efficiëntie heeft in overeenstemming met H19 een klein preventief effect.

Tabel 24. Level-1 random intercept model voor de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid (dienstniveau)

Onafhankelijke variabelen	Lineair regressiemodel		Poisson regressiemodel	
	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-.046308 ^(n.s.)	.024445	.939***	.0809
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-.177566***	.033155	-.181***	.0358
Contact met burgers (Nooit=0)	.397047***	.061643	.422***	.0812
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	-.017080 ^(n.s.)	.026176	.009 ^(n.s.)	.0279
Gepercipieerde machteloosheid	.140699***	.024219	.138***	.0256
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	.013015 ^(n.s.)	.023591	.012 ^(n.s.)	.0241
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	.094137**	.027550	.041 ^(n.s.)	.0271
Gepercipieerde focus op regels en procedures	.130844***	.022462	.107***	.0241
Gepercipieerde supervisie	-.051442*	.022231	-.063**	.0243
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-.010807 ^(n.s.)	.023730	-.016 ^(n.s.)	.0238
Gepercipieerde verbondenheid	-.002621 ^(n.s.)	.024561	-.014 ^(n.s.)	.0273
Gepercipieerd teambelang	.048280 ^(n.s.)	.028361	.059 ^(n.s.)	.0316
Gepercipieerd organisatiebelang	-.019155 ^(n.s.)	.019085	-.037 ^(n.s.)	.0199
Gepercipieerde vriendschap	-.075863**	.023193	-.065*	.0258
Gepercipieerde consensus	-.049679*	.023725	-.029^(n.s.)	.0262
Gepercipieerde gelijkheid	-.067702*	.026119	-.074*	.0288
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-.115220***	.021459	-.073**	.0216
Gepercipieerde autonomie	-.070783***	.018128	-.044*	.0199
Gepercipieerde competitie	.056813**	.019795	.045*	.0202
Gepercipieerde efficiëntie	-.035149 ^(n.s.)	.019378	-.025 ^(n.s.)	.0195
Gepercipieerd eigenbelang	-.006935 ^(n.s.)	.023763	-.006 ^(n.s.)	.0260

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Tabel 25. Level-2 random intercept model voor de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid (dienstniveau)

	Lineair regressiemodel		Poisson regressiemodel	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-.049666*	.024493	.937***	.0806
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-.178946***	.033159	-.183***	.0356
Contact met burgers (Nooit=0)	.388673***	.061725	.417***	.0813
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	-.034809	.035556	.009	.0352
Gepercipieerde machteloosheid	.143861***	.034011	.140***	.0330
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	.041137	.032752	.018	.0304
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	.042912	.037971	.014	.0342
Gepercipieerde focus op regels en procedures	.122519***	.031084	.098**	.0310
Gepercipieerde supervisie	-.064181*	.030494	-.070*	.0310
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-.010479	.032427	-.014	.0300
Gepercipieerde verbondenheid	-.029595	.033078	-.034	.0341
Gepercipieerd teambelang	.059048	.037886	.064	.0391
Gepercipieerd organisatiebelang	-.058287*	.027185	-.057*	.0259
Gepercipieerde vriendschap	-.053291	.031279	-.052	.0319
Gepercipieerde consensus	-.017594	.032293	-.009	.0329
Gepercipieerde gelijkheid	-.064790	.034647	-.072*	.0354
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-.111674***	.028975	-.069*	.0269
Gepercipieerde autonomie	-.041516	.026099	-.033	.0263
Gepercipieerde competitie	.028661	.027489	.032	.0258
Gepercipieerde efficiëntie	.010805	.026785	-.003	.0244
Gepercipieerd eigenbelang	.028944	.032755	.015	.0333
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie	.023289	.036273	-.004	.0369
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid	-.035901	.032692	-.011	.0322
Geaggregeerde machteloosheid	-.002086	.033942	.002	.0338
Geaggregeerde onrechtvaardigheid	.065361	.037041	.050	.0355
Geaggregeerde focus op regels en procedures	-.000597	.031622	.005	.0315
Geaggregeerde focus op supervisie	.020373	.031120	.023	.0315
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit	.007251	.032744	.005	.0321
Geaggregeerde verbondenheid	.046097	.033339	.070*	.0344
Geaggregeerd teambelang	-.018729	.039052	-.027	.0394
Geaggregeerd organisatiebelang	.052857*	.026496	.047	.0263
Geaggregeerde vriendschap	-.030419	.031781	-.030	.0325
Geaggregeerde consensus	-.047166	.033506	-.048	.0330
Geaggregeerde gelijkheid	-.006110	.035237	-.012	.0361
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie	-.000190	.029069	-.005	.0282
Geaggregeerde autonomie	-.044539	.026656	-.030	.0270
Geaggregeerde competitie	.044697	.028251	.044	.0277
Geaggregeerde efficiëntie	-.067216*	.026829	-.064*	.0259
Geaggregeerd eigenbelang	-.051206	.033120	-.047	.0339

(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Uit de explorerende single-level analyses (cf. stap 1, p. 229) blijkt dat de niet-gedichotomiseerde schaal van de **self-report van excessieve gehoorzaamheid** zeer scheef verdeeld is. Een lineair regressiemodel blijkt niet interpreteerbaar omwille van niet-normaal verdeelde errors (ze figuur 26 in bijlage 5, p. 454). Daarom wordt geopteerd voor een multilevel Poisson regressieanalyse met *robust estimator* (zie 4.4.2, p. 183). Een analyse van het *intercept-only* model op dienstniveau en organisatieniveau (cf. stap 2, p. 229), toont aan dat de ICC-score voor het organisatieniveau net boven de drempelwaarde (5,7%) is¹³², en de ICC-score voor het dienstniveau 29,8%.¹³³ Voor beide niveaus kan een multilevel model dus nuttig zijn. Omwille van de grote computationele rekenkracht die vereist is voor de analyse van de drie niveaus tegelijkertijd wordt gekozen de niveaus apart te analyseren.

In een volgende stap wordt voor het **dienstniveau** een model geschat met enkel controlevariabelen (cf. stap 3, p. 230). In dit model hebben de dummies 'in de periode 1975 - 1984' (leeftijd) en 'alleen werken', geaggregeerde leeftijd in de dienst (geaggregeerde score), contact met burgers in de dienst (geaggregeerde score), en beheer van gegevens en dossiers in de dienst (geaggregeerde score) een significante impact op de self-report van excessieve gehoorzaamheid. Omwille van spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) wordt de dummy 'in de periode 1975 - 1984' niet opgenomen in de verdere analyses, de andere controlevariabelen met een significante impact wel. Uit de analyse van het level-1 random intercept model (cf. stap 4 p. 231) met individueel gepercipieerde cultuur bijgevoegd (zie tabel 26, p. 254) op het dienstniveau kunnen we afleiden dat vooral individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2), gevolgd door individueel gepercipieerde focus op regels en procedures (i.o.m. H3), individueel gepercipieerd teambelang (i.o.m. H9) en individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid (i.t.t. H2) een versterkend

¹³² $\text{Var}(\text{intercept})=0,198$; $\sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,198 / (0,198 + 3,29) = 0,057$.

¹³³ $\text{Var}(\text{intercept})=1,397$; $\sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,397 / (1,397 + 3,29) = 0,298$.

effect hebben. Individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15), gevolgd door individueel gepercipieerde vriendschap (i.t.t. H12) hebben een preventief effect. Alle geselecteerde controlevariabelen in het model hebben een significante impact. Respondenten die alleen werken rapporteren in de self-report meer excessieve gehoorzaamheid. Hoe hoger de leeftijd binnen een dienst des te minder respondenten aangeven excessieve gehoorzaamheid te stellen. Hoe meer contact met burgers in de dienst hoe meer excessieve gehoorzaamheid er gesteld wordt. Hoe meer er binnen een dienst gegevens en dossiers beheerd worden, des te meer er excessieve gehoorzaamheid wordt gesteld. Uit het level-2 random intercept model (cf. stap 5) kan afgeleid worden dat geen van de geaggregeerde cultuurschalen op dienstniveau een significante impact heeft op de self-report van excessieve gehoorzaamheid. Het model wordt dan ook niet verder geïnterpreteerd.

Tabel 26. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van excessieve gehoorzaamheid (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,487*	,2270	-,430	,2296
Controlevariabelen				
Alleen werken (Nooit=0)	,405**	,1228	,411**	,1241
Leeftijd binnen dienst	-,113**	,0387	-,130**	,0389
Contact met burgers in dienst	,251***	,0329	,243***	,0332
Beheer gegevens en dossiers in dienst	,167***	,0476	,169***	,0472
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,058 ^(n.s.)	,0534	,054 ^(n.s.)	,0607
Gepercipieerde machteloosheid	,155**	,0450	,143**	,0515
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,096*	,0441	,117*	,0506
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,056 ^(n.s.)	,0496	,072 ^(n.s.)	,0569
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,128**	,0402	,128**	,0456
Gepercipieerde supervisie	-,077 ^(n.s.)	,0446	-,077 ^(n.s.)	,0509
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,031 ^(n.s.)	,0445	,036 ^(n.s.)	,0506
Gepercipieerde verbondenheid	,051 ^(n.s.)	,0485	,051 ^(n.s.)	,0558
Gepercipieerd teambelang	,122*	,0508	,131*	,0570
Gepercipieerd organisatiebelang	-,053 ^(n.s.)	,0409	-,051 ^(n.s.)	,0478
Gepercipieerde vriendschap	-,097*	,0466	-,094^(n.s.)	,0527
Gepercipieerde consensus	-,039 ^(n.s.)	,0454	-,038 ^(n.s.)	,0509
Gepercipieerde gelijkheid	-,119*	,0558	-,110^(n.s.)	,0632
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,066 ^(n.s.)	,0379	-,073 ^(n.s.)	,0424
Gepercipieerde autonomie	-,046 ^(n.s.)	,0393	-,026 ^(n.s.)	,0468
Gepercipieerde competitie	,010 ^(n.s.)	,0407	-,004 ^(n.s.)	,0467
Gepercipieerde efficiëntie	-,056 ^(n.s.)	,0380	-,047 ^(n.s.)	,0431
Gepercipieerd eigenbelang	-,011 ^(n.s.)	,0493	-,008 ^(n.s.)	,0567
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			-,003 ^(n.s.)	,0621
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,092 ^(n.s.)	,0535
Geaggregeerde machteloosheid			,068 ^(n.s.)	,0531
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,090 ^(n.s.)	,0605
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,003 ^(n.s.)	,0494
Geaggregeerde focus op supervisie			-,001 ^(n.s.)	,0531
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,028 ^(n.s.)	,0548
Geaggregeerde verbondenheid			,020 ^(n.s.)	,0569
Geaggregeerd teambelang			-,066 ^(n.s.)	,0641
Geaggregeerd organisatiebelang			,000 ^(n.s.)	,0453
Geaggregeerde vriendschap			-,010 ^(n.s.)	,0542
Geaggregeerde consensus			,000 ^(n.s.)	,0541
Geaggregeerde gelijkheid			-,049 ^(n.s.)	,0632
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			,029 ^(n.s.)	,0459
Geaggregeerde autonomie			-,080 ^(n.s.)	,0461
Geaggregeerde competitie			,077 ^(n.s.)	,0480
Geaggregeerde efficiëntie			-,048 ^(n.s.)	,0438
Geaggregeerd eigenbelang			-,022 ^(n.s.)	,0572

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

In een volgende stap wordt het **organisatieniveau** bestudeerd. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) geeft aan dat de dummies 'in of na het jaar 1985' (leeftijd) en 'in de periode 1975-1984' (leeftijd), contact met burgers op individueel niveau, de mate waarin men contact heeft met burgers in de organisatie (geaggregeerde score), de mate waarin men alleen werkt in de organisatie (geaggregeerde score), en de mate waarin men in de organisatie gegevens en dossiers beheert (geaggregeerde score) een significante impact hebben op de self-report van excessieve gehoorzaamheid. Omwille van spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) wordt leeftijd op individueel niveau niet geselecteerd voor de volgende analyses. De andere controlevariabelen met een significante impact worden wel meegenomen in de verdere analyses. Uit de analyse van het level-1 random intercept model met individueel gepercipieerde cultuur (cf. stap 4) op het organisatieniveau (zie tabel 27, p. 256) kunnen we afleiden dat individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2) het grootste versterkend effect heeft op de self-report van excessieve gehoorzaamheid, gevolgd door individueel gepercipieerde focus op regels en procedures (i.o.m. H3) en individueel gepercipieerd teambelang (i.o.m. H9). De cultuurdimensies die een preventief effect hebben op de self-report van excessieve gehoorzaamheid zijn, gerangschikt van het grootste naar het kleinste effect, individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15), individueel gepercipieerde autonomie (i.o.m. H19), individueel gepercipieerde vriendschap (i.t.t. H11), individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19). In het level-2 random intercept model stellen we vast dat een groot aantal schalen van op organisatieniveau geaggregeerde cultuur een significant effect lijken te hebben op de afhankelijke variabele. Omwille van het beperkt aantal organisaties, die bovendien qua grootte sterk verschillen (onbalanceerde data), wordt dit model niet verder geïnterpreteerd.

Tabel 27. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van excessieve gehoorzaamheid (organisatieniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,148 ^(n.s.)	1,1563	8,465 ^(n.s.)	4,9420
Controlevariabelen				
Contact met burgers (Nooit=0)	,580***	,0469	,579***	,0472
Contact met burgers in organisatie	,131 ^(n.s.)	,1268	1,363*	,6852
Aleen werken in organisatie	-,601 ^(n.s.)	,3280	-2,038*	1,0377
Beheer gegevens en dossiers in organisatie	,494**	,1463	-1,897	1,2766
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,050 ^(n.s.)	,0317	,051 ^(n.s.)	,0319
Gepercipieerde machteloosheid	,164***	,0236	,164***	,0236
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,024 ^(n.s.)	,0290	,025 ^(n.s.)	,0292
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,048 ^(n.s.)	,0264	,049 ^(n.s.)	,0261
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,115***	,0280	,115***	,0278
Gepercipieerde supervisie	-,066**	,0225	-,067**	,0223
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,013 ^(n.s.)	,0306	,013 ^(n.s.)	,0307
Gepercipieerde verbondenheid	,033 ^(n.s.)	,0193	,034 ^(n.s.)	,0193
Gepercipieerd teambelang	,052*	,0204	,052*	,0208
Gepercipieerd organisatiebelang	-,034 ^(n.s.)	,0266	-,034 ^(n.s.)	,0266
Gepercipieerde vriendschap	-,067**	,0207	-,067**	,0209
Gepercipieerde consensus	-,022 ^(n.s.)	,0210	-,021 ^(n.s.)	,0211
Gepercipieerde gelijkheid	-,121***	,0247	-,122***	,0250
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,065**	,0232	-,065**	,0233
Gepercipieerde autonomie	-,075***	,0092	-,075***	,0092
Gepercipieerde competitie	,017 ^(n.s.)	,0247	,017 ^(n.s.)	,0245
Gepercipieerde efficiëntie	-,053*	,0215	-,053*	,0216
Gepercipieerd eigenbelang	-,014 ^(n.s.)	,0176	-,015 ^(n.s.)	,0176
Op organisatieniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,676***	,1211
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,155 ^(n.s.)	,1435
Geaggregeerde machteloosheid			,413 ^(n.s.)	,2714
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,107 ^(n.s.)	,1647
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,806***	,1903
Geaggregeerde focus op supervisie			1,342 ^(n.s.)	,7941
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,039 ^(n.s.)	,1515
Geaggregeerde verbondenheid			,828***	,2118
Geaggregeerd teambelang			-,039 ^(n.s.)	,1985
Geaggregeerd organisatiebelang			,355***	,0751
Geaggregeerde vriendschap			-1,215*	,5473
Geaggregeerde consensus			,907 ^(n.s.)	,4948
Geaggregeerde gelijkheid			-,656*	,2905
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			1,096***	,2772
Geaggregeerde autonomie			-,102 ^(n.s.)	,6226
Geaggregeerde competitie			-,488***	,0942
Geaggregeerde efficiëntie			-,135 ^(n.s.)	,3204
Geaggregeerd eigenbelang			-,337*	,1300

^(n.s.) =niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.5 Impact van cultuur op teamfetisjisme

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘teamfetisjisme’ geanalyseerd. Teamfetisjisme verwijst naar het buitensporig beschermen van collega’s of het team ten gevolge van een fout begrepen en overdreven loyaliteit aan het team. Voorbeelden zijn “*strafbaar gedrag van collega niet melden*” en “*regels of procedures overtreden om een collega te beschermen*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat teamfetisjisme een exces is van een high-group cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van teamfetisjisme geanalyseerd, en nadien de self-report.

De explorerende analyses op de **proxy-report van teamfetisjisme** (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 27 in bijlage 5, p. 454) geeft aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Daarom wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). De ICC-scores voor het organisatie- en dienstniveau worden berekend op basis van een van het intercept-only model (cf. stap 2). Voor het organisatieniveau is de ICC-score ver onder de drempelwaarde van 5%, met name 1%.¹³⁴ Dit suggereert dat een multilevel op organisatieniveau weinig zou bijdragen. De ICC-score voor het dienstniveau is 15,4%.¹³⁵ Er wordt dan ook besloten enkel voor het dienstniveau multilevel analyses uit te voeren. Uit de analyse van het model met controlevariabelen (cf. stap 3) blijkt dat enkel ‘alleen werken’ op individueel en geaggregeerd niveau een impact heeft op de proxy-report van teamfetisjisme. Deze twee variabelen worden meegenomen in de verdere analyses. Vervolgens wordt een model waarbij de schalen van individueel gepercipieerde cultuur (cf. stap 4) en de geaggregeerde cultuurschalen (cf. stap 5) werden bijgevoegd, geschat (zie tabel 28, p. 259). Uit het laatste model kunnen we een aantal interessante vaststellingen doen. Gepercipieerd teambelang (i.o.m. H9) en op

¹³⁴ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,032$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,032 / (0,032 + 3,29) = 0,01$.

¹³⁵ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,601$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,601 / (0,601 + 3,29) = 0,154$.

dienstniveau geaggregeerde verbondenheid (i.o.m. H12) hebben een versterkend effect op teamfetisjisme. Echter, de grootste versterkende impact gaat uit van individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21), gevolgd door individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2). Individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4); individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14), en individueel gepercipieerde verbondenheid (i.t.t. H12) hebben een preventief effect op de proxy-report van teamfetisjisme.¹³⁶ De geselecteerde controlevariabelen hebben geen significant effect in zowel het level-1 als level-2 random intercept model.

¹³⁶ Er werd nog nagegaan of een interactie tussen teambelang en respectievelijk gepercipieerde apathie en gepercipieerd eigenbelang iets zouden bijdragen aan de verklaring van de proxy-report van teamfetisjisme. De interacties hebben evenwel geen significante impact (zowel op individueel als geaggregeerd niveau) op de afhankelijke variabele.

Tabel 28. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van teamfetisjisme (dienstniveau)

Level-1 random intercept model Level-2 random intercept model				
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,064 ^(n.s.)	,0901	,048 ^(n.s.)	,0911
Controlevariabelen				
Alleenwerken (Nooit=0)	,165 ^(n.s.)	,0876	,160 ^(n.s.)	,0881
Alleen werken in dienst	-,024 ^(n.s.)	,0284	-,018 ^(n.s.)	,0290
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,152***	,0335	,123**	,0446
Gepercipieerde machteloosheid	,001 ^(n.s.)	,0315	,020 ^(n.s.)	,0425
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,005 ^(n.s.)	,0318	-,021 ^(n.s.)	,0425
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,027 ^(n.s.)	,0347	,033 ^(n.s.)	,0447
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,016 ^(n.s.)	,0283	,022 ^(n.s.)	,0388
Gepercipieerde supervisie	-,192***	,0293	-,193***	,0398
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,056 ^(n.s.)	,0310	-,064 ^(n.s.)	,0412
Gepercipieerde verbondenheid	-,033 ^(n.s.)	,0316	-,085*	,0415
Gepercipieerd teambelang	,067 ^(n.s.)	,0365	,107*	,0478
Gepercipieerd organisatiebelang	-,035 ^(n.s.)	,0265	-,048 ^(n.s.)	,0368
Gepercipieerde vriendschap	-,008 ^(n.s.)	,0315	,004 ^(n.s.)	,0410
Gepercipieerde consensus	,025 ^(n.s.)	,0310	,018 ^(n.s.)	,0408
Gepercipieerde gelijkheid	-,159***	,0352	-,179***	,0450
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,017 ^(n.s.)	,0263	-,005 ^(n.s.)	,0342
Gepercipieerde autonomie	,000 ^(n.s.)	,0256	,024 ^(n.s.)	,0360
Gepercipieerde competitie	,060*	,0263	,055 ^(n.s.)	,0349
Gepercipieerde efficiëntie	-,027 ^(n.s.)	,0257	-,031 ^(n.s.)	,0364
Gepercipieerd eigenbelang	,149***	,0316	,133**	,0417
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,056 ^(n.s.)	,0440
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,025 ^(n.s.)	,0438
Geaggregeerde machteloosheid			-,032 ^(n.s.)	,0427
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,018 ^(n.s.)	,0440
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,014 ^(n.s.)	,0386
Geaggregeerde focus op supervisie			-,001 ^(n.s.)	,0396
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,013 ^(n.s.)	,0414
Geaggregeerde verbondenheid			,101*	,0414
Geaggregeerd teambelang			-,088 ^(n.s.)	,0502
Geaggregeerd organisatiebelang			,025 ^(n.s.)	,0343
Geaggregeerde vriendschap			-,021 ^(n.s.)	,0412
Geaggregeerde consensus			,012 ^(n.s.)	,0415
Geaggregeerde gelijkheid			,044 ^(n.s.)	,0445
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,022 ^(n.s.)	,0358
Geaggregeerde autonomie			-,052 ^(n.s.)	,0350
Geaggregeerde competitie			,015 ^(n.s.)	,0342
Geaggregeerde efficiëntie			,013 ^(n.s.)	,0341
Geaggregeerd eigenbelang			,023 ^(n.s.)	,0422

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

De explorerende analyses op de **self-report van teamfetisjisme** (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 27 in bijlage 5, p. 454) geeft aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Daarom wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). In een volgende, stap wordt nagegaan of een multilevel model nuttig zou zijn voor de analyse van de self-report van teamfetisjisme (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 1,8%¹³⁷ en suggereert dat een multilevel model op organisatieniveau niet veel zal bijdragen. De ICC-score op dienstniveau bedraagt 28,9% en is dus boven de drempelwaarde van 5%.¹³⁸ Uit de analyse van het model met de controlevariabelen voor het dienstniveau kunnen we afleiden dat enkel ‘alleen werken’ een significante impact heeft op de self-report van teamfetisjisme. Alleen deze controlevariabele wordt dan ook geselecteerd voor de volgende analyses. Een analyse van het level-1 en level-2 random intercept model (zie tabel 29, p. 261) voor het dienstniveau wijst erop dat vooral individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21) een versterkend effect heeft op de self-report van teamfetisjisme. Respondenten die aangeven dat eigenbelang belangrijk is op het werk, zijn dus meer geneigd om teamfetisjisme te stellen. De belangrijkste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14), geaggregeerde hiërarchische autoriteit (i.t.t. H6) en individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4). De controlevariabele ‘alleen werken’ heeft in zowel het level-1 als level-2 random intercept model geen significant impact meer.

¹³⁷ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,062$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 0,062 / (0,062 + 3,29) = 0,018$.

¹³⁸ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,339$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 1,339 / (1,339 + 3,29) = 0,289$.

Tabel 29. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van teamfetisjisme (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,791***	,1253	-,811***	,1256
Controlevariabelen				
Alleen werken (Nooit=0)	,212 ^(n.s.)	,1297	,215 ^(n.s.)	,1298
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,097 ^(n.s.)	,0629	,081 ^(n.s.)	,0805
Gepercipieerde machteloosheid	,005 ^(n.s.)	,0549	,017 ^(n.s.)	,0716
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,061 ^(n.s.)	,0519	,065 ^(n.s.)	,0670
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,078 ^(n.s.)	,0603	,102 ^(n.s.)	,0762
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,021 ^(n.s.)	,0482	,014 ^(n.s.)	,0610
Gepercipieerde supervisie	-,189**	,0579	-,193*	,0759
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,004 ^(n.s.)	,0529	,066 ^(n.s.)	,0658
Gepercipieerde verbondenheid	,053 ^(n.s.)	,0518	,068 ^(n.s.)	,0655
Gepercipieerd teambelang	,078 ^(n.s.)	,0622	,085 ^(n.s.)	,0768
Gepercipieerd organisatiebelang	-,047 ^(n.s.)	,0499	-,096 ^(n.s.)	,0659
Gepercipieerde vriendschap	-,055 ^(n.s.)	,0546	-,065 ^(n.s.)	,0686
Gepercipieerde consensus	,030 ^(n.s.)	,0500	,030 ^(n.s.)	,0614
Gepercipieerde gelijkheid	-,314***	,0596	-,335***	,0749
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,033 ^(n.s.)	,0492	,039 ^(n.s.)	,0606
Gepercipieerde autonomie	-,090*	,0446	-,101^(n.s.)	,0594
Gepercipieerde competitie	,019 ^(n.s.)	,0461	,002 ^(n.s.)	,0582
Gepercipieerde efficiëntie	-,080 ^(n.s.)	,0463	-,079 ^(n.s.)	,0608
Gepercipieerd eigenbelang	,160**	,0576	,176*	,0744
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,051 ^(n.s.)	,0774
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,003 ^(n.s.)	,0703
Geaggregeerde machteloosheid			-,023 ^(n.s.)	,0735
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,068 ^(n.s.)	,0769
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,023 ^(n.s.)	,0616
Geaggregeerde focus op supervisie			,025 ^(n.s.)	,0721
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,205**	,0687
Geaggregeerde verbondenheid			-,026 ^(n.s.)	,0694
Geaggregeerd teambelang			-,039 ^(n.s.)	,0816
Geaggregeerd organisatiebelang			,113 ^(n.s.)	,0589
Geaggregeerde vriendschap			,038 ^(n.s.)	,0673
Geaggregeerde consensus			,017 ^(n.s.)	,0653
Geaggregeerde gelijkheid			,055 ^(n.s.)	,0759
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,018 ^(n.s.)	,0578
Geaggregeerde autonomie			,025 ^(n.s.)	,0580
Geaggregeerde competitie			,040 ^(n.s.)	,0594
Geaggregeerde efficiëntie			,011 ^(n.s.)	,0588
Geaggregeerd eigenbelang			-,040 ^(n.s.)	,0726

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.6 Impact van cultuur op organisatiefetisjisme

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘organisatiefetisjisme’ geanalyseerd. Organisatiefetisjisme verwijst naar het schenden van legitieme maatschappelijke normen om de organisatie te beschermen of te bevoordelen. Voorbeelden zijn “*niet-integere zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden*” en “*regels of procedures overtreden om de financiële belangen van de organisatie te beschermen*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat organisatiefetisjisme een excès is van een high-group cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van organisatiefetisjisme geanalyseerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report organisatiefetisjisme** wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). De normal-probability plot (zie figuur 28 in bijlage 5, p. 454) geeft immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn (cf. stap 1). De ICC-scores voor zowel het organisatie- als dienstniveau worden berekend op basis van het *intercept-only* model (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 3% en is dus onder de drempelwaarde van 5%.¹³⁹ De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 26,4%.¹⁴⁰ Er wordt besloten dat enkel op dienstniveau een multilevel model nuttig is voor de analyse van de proxy-report van organisatiefetisjisme. Uit de analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) stellen we vast dat enkel de dummy ‘in of na het jaar 2005’ (anciënniteit) en de mate waarin men binnen de dienst bureauwerk doet (geaggregeerde score) een significante impact hebben op de afhankelijke variabele. Omwille van de spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) wordt alleen deze laatste variabele geselecteerd voor de verdere analyses. De analyse van het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 30, p. 264) geeft aan dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerd organisatiebelang (i.o.m. H10), gevolgd door individueel gepercipieerd

¹³⁹ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,111$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,111 / (0,111 + 3,29) = 0,032$.

¹⁴⁰ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,182$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,182 / (1,182 + 3,29) = 0,264$.

eigenbelang (i.t.t. H21). Het grootste preventief effect gaat uit van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14), gevolgd door individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17), individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19). De geselecteerde controlevariabele is in het model niet meer significant. Daaropvolgend wordt het level-2 random intercept model geschat (cf. stap 5, zie tabel 30, p. 264) door het toevoegen van de geaggregeerde cultuurschalen. De analyse geeft aan dat, naast de eerder vastgestelde effecten van de individueel gepercipieerde cultuurschalen, er ook enkele significante effecten uitgaan van de geaggregeerde cultuurschalen. Geaggregeerde apathie heeft i.t.t. H2 een versterkend effect op de proxy-report van organisatiefetisjisme. Geaggregeerd teambelang en geaggregeerd eigenbelang (i.o.m. H21) hebben een preventief effect op organisatiefetisjisme. Het preventieve effect van geaggregeerd teambelang kan wel verklaard worden doordat de belangen op team- en organisatieniveau niet noodzakelijk dezelfde zijn. Hoewel de individuele perceptie van eigenbelang een versterkend effect heeft op organisatiefetisjisme, toont de analyse aan dat geaggregeerd eigenbelang (geaggregeerde score) op dienstniveau een preventief effect heeft. Dit stemt overeen met het theoretisch kader (i.o.m. H21).

Tabel 30. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van organisatiefetisjisme (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,149 ^(n.s.)	,3883	-,231 ^(n.s.)	,4016
Controlevariabelen				
Bureauwerk in de dienst	-,069 ^(n.s.)	,1066	-,043 ^(n.s.)	,1100
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,060 ^(n.s.)	,0934	-,001 ^(n.s.)	,1072
Gepercipieerde machteloosheid	,117 ^(n.s.)	,0753	,115 ^(n.s.)	,0847
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,062 ^(n.s.)	,0833	,068 ^(n.s.)	,0930
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,101 ^(n.s.)	,0901	-,129 ^(n.s.)	,0999
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,027 ^(n.s.)	,0696	-,029 ^(n.s.)	,0810
Gepercipieerde supervisie	-,152*	,0680	-,156*	,0776
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,027 ^(n.s.)	,0756	-,026 ^(n.s.)	,0884
Gepercipieerde verbondenheid	,054 ^(n.s.)	,0749	,023 ^(n.s.)	,0831
Gepercipieerd teambelang	,083 ^(n.s.)	,0918	,136 ^(n.s.)	,1026
Gepercipieerd organisatiebelang	,239***	,0589	,205**	,0653
Gepercipieerde vriendschap	-,036 ^(n.s.)	,0751	-,039 ^(n.s.)	,0810
Gepercipieerde consensus	,064 ^(n.s.)	,0752	,032 ^(n.s.)	,0820
Gepercipieerde gelijkheid	-,288**	,0934	-,284**	,1019
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,164**	,0592	-,139*	,0673
Gepercipieerde autonomie	,046 ^(n.s.)	,0637	,044 ^(n.s.)	,0768
Gepercipieerde competitie	,020 ^(n.s.)	,0615	,012 ^(n.s.)	,0693
Gepercipieerde efficiëntie	-,144*	,0614	-,135 ^(n.s.)	,0696
Gepercipieerd eigenbelang	,180*	,0805	,239**	,0868
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,289*	,1336
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,072 ^(n.s.)	,1030
Geaggregeerde machteloosheid			,055 ^(n.s.)	,1139
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,063 ^(n.s.)	,1076
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,014 ^(n.s.)	,1025
Geaggregeerde focus op supervisie			,033 ^(n.s.)	,1103
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,010 ^(n.s.)	,1155
Geaggregeerde verbondenheid			,118 ^(n.s.)	,1096
Geaggregeerd teambelang			-,283*	,1372
Geaggregeerd organisatiebelang			,059 ^(n.s.)	,0970
Geaggregeerde vriendschap			,027 ^(n.s.)	,1145
Geaggregeerde consensus			,160 ^(n.s.)	,1095
Geaggregeerde gelijkheid			-,028 ^(n.s.)	,1279
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,099 ^(n.s.)	,0902
Geaggregeerde autonomie			,047 ^(n.s.)	,0947
Geaggregeerde competitie			,043 ^(n.s.)	,0855
Geaggregeerde efficiëntie			,004 ^(n.s.)	,0888
Geaggregeerd eigenbelang			-,278*	,1175

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Ook voor de analyse van de **self-report van organisatiefetisjisme** wordt uitgegaan van het Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). De normal-probability plot (zie figuur 28 in bijlage 5, p. 454) geeft immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn (cf. stap 1). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 5,9%, en is dus boven de drempelwaarde van 5%.¹⁴¹ De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 37,4%.¹⁴² Dit geeft aan dat een multilevel model met drie niveaus nuttig zou zijn. Omwille van de grote computationele rekenkracht die vereist is voor de analyse van de drie niveaus tegelijkertijd wordt ervoor geopteerd het dienst- en organisatieniveau apart te analyseren in een *two-level* model.

In eerste instantie wordt het **dienstniveau** geanalyseerd. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) geeft aan dat enkel 'geslacht' en 'leiding geven' een significant effect hebben op de self-report van organisatiefetisjisme. Alleen deze controlevariabelen worden dan ook geselecteerd voor de verdere analyses. In het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 31, p. 267) stellen we vast dat het grootste versterkend effect uitgaat van individueel gepercipieerd organisatiebelang (i.o.m. H10), gevolgd door individueel gepercipieerde competitie (i.t.t. H19). Respondenten die de perceptie hebben dat de belangen van de organisatie en competitie belangrijk zijn op het werk, zijn dus meer geneigd om organisatiefetisjisme te stellen. De grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14), gevolgd door individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19). Geslacht en leiding geven hebben in het model nog steeds een significante impact. Vrouwen rapporteren in de self-report minder organisatiefetisjisme dan mannen. Respondenten die leiding geven rapporteren meer organisatiefetisjisme dan respondenten die dat niet doen. In het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 31, p. 267) valt

¹⁴¹ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,220$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,220 / (0,220 + 3,29) = 0,059$.

¹⁴² $\text{Var}(\text{intercept}) = 2,092$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 2,092 / (2,092 + 3,29) = 0,374$.

de impact van individueel gepercipieerd organisatiebelang, individueel gepercipieerde competitie en individueel gepercipieerde efficiëntie weg. We stellen in dat model wel een significante versterkende impact vast van individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid (i.t.t. H2). Geaggregeerde onvoorspelbaarheid heeft i.o.m. H2 wel een preventieve impact op de self-report van organisatiefetisjisme. Individueel gepercipieerde consensus (i.o.m. H14), geaggregeerde gelijkheid (i.o.m. H14) en geaggregeerde stakeholder-oriëntatie (i.t.t. H17) op dienstniveau hebben ook een versterkend effect in het level-2 random intercept model.

Tabel 31. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van organisatiefetisjisme (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-1,760***	,1236	-1,814***	,1257
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-,384**	,1170	-,371**	,1163
Leiding geven (Nooit=0)	,380**	,1248	,400**	,1260
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,170 ^(n.s.)	,0903	,118 ^(n.s.)	,1185
Gepercipieerde machteloosheid	-,088 ^(n.s.)	,0992	-,177 ^(n.s.)	,1331
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,092 ^(n.s.)	,0824	,220*	,1060
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,010 ^(n.s.)	,0950	-,001 ^(n.s.)	,1199
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,018 ^(n.s.)	,0776	-,058 ^(n.s.)	,1000
Gepercipieerde supervisie	-,250**	,0811	-,205*	,1038
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,061 ^(n.s.)	,0905	,124 ^(n.s.)	,1207
Gepercipieerde verbondenheid	,154 ^(n.s.)	,0849	,203 ^(n.s.)	,1111
Gepercipieerd teambelang	,014 ^(n.s.)	,1061	,026 ^(n.s.)	,1328
Gepercipieerd organisatiebelang	,161*	,0702	,128 ^(n.s.)	,0920
Gepercipieerde vriendschap	-,009 ^(n.s.)	,0859	,030 ^(n.s.)	,1067
Gepercipieerde consensus	,182 ^(n.s.)	,0947	,241*	,1191
Gepercipieerde gelijkheid	-,392***	,0935	-,497***	,1216
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,084 ^(n.s.)	,0790	-,187 ^(n.s.)	,1012
Gepercipieerde autonomie	-,061 ^(n.s.)	,0655	-,105 ^(n.s.)	,0856
Gepercipieerde competitie	,148*	,0752	,118 ^(n.s.)	,0994
Gepercipieerde efficiëntie	-,158*	,0619	-,107 ^(n.s.)	,0781
Gepercipieerd eigenbelang	,067 ^(n.s.)	,0958	,121 ^(n.s.)	,1276
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,116 ^(n.s.)	,1161
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,256*	,1047
Geaggregeerde machteloosheid			,179 ^(n.s.)	,1223
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,002 ^(n.s.)	,1131
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,059 ^(n.s.)	,0978
Geaggregeerde focus op supervisie			-,079 ^(n.s.)	,0999
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,125 ^(n.s.)	,1157
Geaggregeerde verbondenheid			-,062 ^(n.s.)	,1071
Geaggregeerd teambelang			-,059 ^(n.s.)	,1299
Geaggregeerd organisatiebelang			,030 ^(n.s.)	,0836
Geaggregeerde vriendschap			-,092 ^(n.s.)	,1039
Geaggregeerde consensus			-,149 ^(n.s.)	,1096
Geaggregeerde gelijkheid			,260*	,1165
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			,274**	,0951
Geaggregeerde autonomie			,106 ^(n.s.)	,0872
Geaggregeerde competitie			,075 ^(n.s.)	,0937
Geaggregeerde efficiëntie			-,081 ^(n.s.)	,0798
Geaggregeerd eigenbelang			-,102 ^(n.s.)	,1135

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Vervolgens wordt het **organisatieniveau** geanalyseerd. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) geeft aan dat geslacht, 'alleen werken', 'leiding geven', de mate waarin men binnen de organisatie contact heeft met burgers (geaggregeerde score), en de mate waarin men leiding geeft binnen de organisatie (geaggregeerde score) een significant effect hebben op de afhankelijke variabele. Deze vijf controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. In het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 32, p. 269) stellen we vast dat het grootste versterkende effect uitgaat van individueel gepercipieerde competitie (i.t.t. H19), gevolgd door individueel gepercipieerd organisatiebelang (i.o.m. H10) en individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2). Het grootste preventieve effect gaat uit van individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4), gevolgd door individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14) en individueel gepercipieerde efficiëntie i.o.m. H19). Het level-2 random intercept model wordt niet verder geïnterpreteerd (cf. stap 5, zie tabel 32, p. 269). Zoals hoger aangegeven zijn de organisaties in dit onderzoek immers beperkt qua aantal en bovendien niet allemaal even groot. Hierdoor hebben grote organisaties een grotere impact op de schatting van de parameters (Heck et al., 2009, p. 58). De betrouwbaarheid van het model moet in deze context in vraag gesteld worden.

Tabel 32. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van organisatiefetisjisme (organisatieniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-3,808***	,7826	1,802***	,2925
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-,352***	,0548	-,108**	,0338
Alleen werken (Nooit=0)	,206 ^(n.s.)	,1295	,154*	,0674
Leiding geven (Nooit=0)	,276*	,1130	,091 ^(n.s.)	,0563
Contact met burgers in dienst	,233 ^(n.s.)	,2346	-,613***	,0717
Leiding geven in dienst	1,297**	,4319	-,622***	,1067
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,136**	,0434	,058*	,0250
Gepercipieerde machteloosheid	,026 ^(n.s.)	,0528	,020 ^(n.s.)	,0314
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,062^(n.s.)	,0681	-,087*	,0398
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,039 ^(n.s.)	,0831	,064 ^(n.s.)	,0509
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,027 ^(n.s.)	,0686	,039 ^(n.s.)	,0412
Gepercipieerde supervisie	-,277***	,0379	-,138***	,0242
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,050 ^(n.s.)	,0886	-,065 ^(n.s.)	,0527
Gepercipieerde verbondenheid	,091*	,0410	,039 ^(n.s.)	,0242
Gepercipieerd teambelang	-,009 ^(n.s.)	,0549	-,061 ^(n.s.)	,0335
Gepercipieerd organisatiebelang	,166***	,0314	,070***	,0174
Gepercipieerde vriendschap	,019^(n.s.)	,0436	,052*	,0252
Gepercipieerde consensus	,113 ^(n.s.)	,0603	,049 ^(n.s.)	,0334
Gepercipieerde gelijkheid	-,243**	,0766	-,037 ^(n.s.)	,0373
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,029 ^(n.s.)	,0660	,032 ^(n.s.)	,0423
Gepercipieerde autonomie	-,058^(n.s.)	,0340	-,105***	,0203
Gepercipieerde competitie	,194***	,0383	,117***	,0225
Gepercipieerde efficiëntie	-,145***	,0278	-,061***	,0168
Gepercipieerd eigenbelang	,031 ^(n.s.)	,0439	-,024 ^(n.s.)	,0246
Op organisatieniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,732***	,0552
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,196***	,0395
Geaggregeerde machteloosheid			-,094***	,0197
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,115***	,0270
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,319***	,0406
Geaggregeerde focus op supervisie			-,057 ^(n.s.)	,0485
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,229***	,0319
Geaggregeerde verbondenheid			,515***	,0693
Geaggregeerd teambelang			,200***	,0214
Geaggregeerd organisatiebelang			,310***	,0248
Geaggregeerde vriendschap			-,021 ^(n.s.)	,0564
Geaggregeerde consensus			-,284***	,0511
Geaggregeerde gelijkheid			-,063 ^(n.s.)	,0339
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			,422***	,0556
Geaggregeerde autonomie			-,518***	,0590
Geaggregeerde competitie			-,104***	,0292
Geaggregeerde efficiëntie			-,361***	,0334
Geaggregeerd eigenbelang			-,312***	,0105

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.7 Impact van cultuur op partijdigheid en nepotisme

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘partijdigheid en nepotisme’ geanalyseerd. ‘Partijdigheid en nepotisme’ verwijst naar het misbruiken van bevoegdheid of positie om familie, vrienden of professionele relaties te bevoordelen. Voorbeelden zijn “*vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen*” en “*niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat partijdigheid en nepotisme een excès is van een high-group cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van partijdigheid en nepotisme geanalyseerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report van partijdigheid en nepotisme** tonen voorafgaande explorerende analyses aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 29 in bijlage 5, p. 455) geeft immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Daarom worden multilevel modellen geschat uitgaande van het Poisson model met log-link functie en *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Op basis van het intercept-only model wordt in een volgende stap (cf. stap 2) nagegaan of een multilevel model nuttig is en voor welk niveau. De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 4,2% en ligt dan ook onder de drempelwaarde van 5%.¹⁴³ Voor het dienstniveau bedraagt de ICC-score 26,1%.¹⁴⁴ Er wordt dan ook besloten enkel voor het dienstniveau een multilevel analyse uit te voeren. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont aan dat enkel ‘contact met burgers’, de anciënniteit binnen de dienst (geaggregeerde score) en de mate waarin men binnen de dienst gegevens en dossiers beheert (geaggregeerde score) een significante impact hebben op de proxy-report van partijdigheid en nepotisme. Alleen deze drie variabelen worden dan ook geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept

¹⁴³ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,146$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,042$.

¹⁴⁴ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,164$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,164 / (1,164 + 3,29) = 0,261$.

model (cf. stap 4, zie tabel 33, p. 272) met alle schalen van individueel gepercipieerde cultuur en de drie geselecteerde controlevariabelen toont aan dat individueel gepercipieerde apathie i.t.t. H2 een versterkende impact heeft op de proxy-report van partijdigheid en nepotisme. De grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4), gevolgd door individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19). De controlevariabelen 'contact met burgers' en 'anciënniteit in de dienst' hebben ook een significante impact. Respondenten die contact met burgers hebben, percipiëren meer partijdigheid en nepotisme. Hoe hoger de anciënniteit in de dienst, hoe meer partijdigheid en nepotisme men percipieert. Een analyse van het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 33, p. 272) toont aan dat geen van de schalen van geaggregeerde cultuur een significante impact hebben op de proxy-report van partijdigheid en nepotisme. Het model wordt dan ook niet verder geïnterpreteerd.

Tabel 33. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van partijdigheid en nepotisme (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,949***	,1948	-,975***	,1953
Controlevariabelen				
Contact met burgers (Nooit=0)	,411**	,1385	,403**	,1391
Anciënniteit in dienst	,125***	,0321	,122***	,0324
Beheer van gegevens en dossiers in dienst	,031 ^(n.s.)	,0420	,042 ^(n.s.)	,0426
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,185***	,0520	,149*	,0698
Gepercipieerde machteloosheid	-,021 ^(n.s.)	,0456	-,020 ^(n.s.)	,0596
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,009 ^(n.s.)	,0468	,037 ^(n.s.)	,0633
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,064 ^(n.s.)	,0499	,077 ^(n.s.)	,0647
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,029 ^(n.s.)	,0441	-,016 ^(n.s.)	,0586
Gepercipieerde supervisie	-,198***	,0417	-,209***	,0561
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,024 ^(n.s.)	,0452	-,008 ^(n.s.)	,0587
Gepercipieerde verbondenheid	-,084 ^(n.s.)	,0462	-,117*	,0597
Gepercipieerd teambelang	,071 ^(n.s.)	,0577	,099 ^(n.s.)	,0736
Gepercipieerd organisatiebelang	,003 ^(n.s.)	,0379	,017 ^(n.s.)	,0513
Gepercipieerde vriendschap	-,033 ^(n.s.)	,0437	-,040 ^(n.s.)	,0568
Gepercipieerde consensus	-,014 ^(n.s.)	,0450	-,034 ^(n.s.)	,0570
Gepercipieerde gelijkheid	-,129*	,0505	-,132*	,0648
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,053 ^(n.s.)	,0370	-,041 ^(n.s.)	,0485
Gepercipieerde autonomie	,049 ^(n.s.)	,0347	,050 ^(n.s.)	,0471
Gepercipieerde competitie	,045 ^(n.s.)	,0381	,028 ^(n.s.)	,0499
Gepercipieerde efficiëntie	-,121**	,0390	-,139**	,0526
Gepercipieerd eigenbelang	,062 ^(n.s.)	,0445	,074 ^(n.s.)	,0580
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,092 ^(n.s.)	,0647
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,114 ^(n.s.)	,0605
Geaggregeerde machteloosheid			,001 ^(n.s.)	,0578
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,032 ^(n.s.)	,0638
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,030 ^(n.s.)	,0558
Geaggregeerde focus op supervisie			,023 ^(n.s.)	,0539
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,038 ^(n.s.)	,0577
Geaggregeerde verbondenheid			,095 ^(n.s.)	,0582
Geaggregeerd teambelang			-,090 ^(n.s.)	,0705
Geaggregeerd organisatiebelang			-,029 ^(n.s.)	,0470
Geaggregeerde vriendschap			,032 ^(n.s.)	,0549
Geaggregeerde consensus			,043 ^(n.s.)	,0576
Geaggregeerde gelijkheid			,002 ^(n.s.)	,0624
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,032 ^(n.s.)	,0488
Geaggregeerde autonomie			-,003 ^(n.s.)	,0478
Geaggregeerde competitie			,039 ^(n.s.)	,0500
Geaggregeerde efficiëntie			,040 ^(n.s.)	,0484
Geaggregeerd eigenbelang			-,029 ^(n.s.)	,0582

(n.s.) =niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

De explorerende analyses op de **self-report van partijdigheid en nepotisme** (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model niet kan toegepast worden (zie figuur 29 in bijlage 5, p. 455). Daarom wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator*.¹⁴⁵ In een volgende, stap wordt nagegaan of een multilevel model nuttig zou zijn voor de analyse van de self-report van partijdigheid en nepotisme (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 10,2%¹⁴⁶; voor het dienstniveau 34%. Er kan dan ook besloten dat een multilevel model met beide niveaus nuttig zou zijn. Omwille van de grote computationele rekenkracht die vereist is voor de analyse van de drie niveaus tegelijkertijd wordt ervoor geopteerd het dienst- en organisatieniveau apart te analyseren in een *two-level* model.

In eerste instantie wordt het **dienstniveau** geanalyseerd. Uit de analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) stellen we vast dat geslacht, de dummies van anciënniteit, 'in of na het jaar1985' (leeftijd), 'in de periode 1975 - 1984' (leeftijd), 'alleen werken' en contact met burgers in de dienst (geaggregeerde score) een significant effect hebben op de self-report van partijdigheid en nepotisme. De hessische matrix is in dit model echter niet positief definitief waardoor de validiteit van het model onzeker is (Garson, 2012, pp. 33-35). We selecteren toch alle controlevariabelen met een significant effect met uitzondering van de twee dummies van leeftijd en bekijken het level-1 en level-2 random intercept model. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 34, p. 275) met de selecteerde controlevariabelen en de schalen van individueel gepercipieerde cultuur convergeert normaal. Er kan vastgesteld worden dat het grootste preventieve effect uitgaat van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14), gevolgd door individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17). Er zijn geen significante versterkende effecten in het model, met uitzondering van de

¹⁴⁵ De errors van de self-report-schaal van partijdigheid en nepotisme waren niet normaal verdeeld. Er diende dan ook geopteerd te worden voor een Poisson model (zie 4.4.2, p. 183).

¹⁴⁶ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,373$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,373 / (0,373 + 3,29) = 0,102$.

controlevariabele 'contact met burgers'. Respondenten die contact met burgers hebben rapporteren meer partijdigheid en nepotisme. Het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 34, p. 275) toont dat geen van de schalen van geaggregeerde cultuur een significant effect hebben. Het model wordt dan ook niet verder geïnterpreteerd.

Tabel 34. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van partijdigheid en nepotisme (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-1,932***	,4239	-1,899***	,4270
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-,127 ^(n.s.)	,0999	-,115 ^(n.s.)	,1002
Anciënniteit				
In of na het jaar 2005	,217 ^(n.s.)	,3608	,167 ^(n.s.)	,3626
In de periode 1995-2005	,021 ^(n.s.)	,3703	-,035 ^(n.s.)	,3753
In de periode 1985-1994	,177 ^(n.s.)	,3712	,121 ^(n.s.)	,3766
In de periode 1975-1984	,059 ^(n.s.)	,3629	-,010 ^(n.s.)	,3656
Voor het jaar 1975 (referentiecategorie)				
Alleen werken (Nooit=0)	,041 ^(n.s.)	,2080	,023 ^(n.s.)	,2082
Contact met burgers in dienst	,180***	,0480	,180*	,0484
Individueel gepercipieerde apathie				
Gepercipieerde apathie	,011 ^(n.s.)	,0891	,005 ^(n.s.)	,1169
Gepercipieerde machteloosheid	,063 ^(n.s.)	,0727	,017 ^(n.s.)	,0962
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,020 ^(n.s.)	,0741	-,026 ^(n.s.)	,1002
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,063 ^(n.s.)	,0803	-,060 ^(n.s.)	,1040
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,055 ^(n.s.)	,0626	,018 ^(n.s.)	,0817
Gepercipieerde supervisie	-,189*	,0762	-,249*	,1033
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,032 ^(n.s.)	,0777	,019 ^(n.s.)	,1030
Gepercipieerde verbondenheid	-,026 ^(n.s.)	,0746	-,083 ^(n.s.)	,0963
Gepercipieerd teambelang	,107 ^(n.s.)	,0988	,142 ^(n.s.)	,1282
Gepercipieerd organisatiebelang	-,078 ^(n.s.)	,0675	-,152 ^(n.s.)	,0991
Gepercipieerde vriendschap	,036 ^(n.s.)	,0771	,022 ^(n.s.)	,1029
Gepercipieerde consensus	,010 ^(n.s.)	,0776	-,057 ^(n.s.)	,1027
Gepercipieerde gelijkheid	-,277**	,0866	-,310**	,1139
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,144*	,0738	-,102^(n.s.)	,0972
Gepercipieerde autonomie	-,005 ^(n.s.)	,0609	-,026 ^(n.s.)	,0853
Gepercipieerde competitie	,017 ^(n.s.)	,0617	-,005 ^(n.s.)	,0843
Gepercipieerde efficiëntie	-,050 ^(n.s.)	,0620	,002 ^(n.s.)	,0835
Gepercipieerd eigenbelang	,014 ^(n.s.)	,0690	,007 ^(n.s.)	,0968
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,032 ^(n.s.)	,1070
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,006 ^(n.s.)	,0972
Geaggregeerde machteloosheid			,096 ^(n.s.)	,0949
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,005 ^(n.s.)	,1073
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,071 ^(n.s.)	,0829
Geaggregeerde focus op supervisie			,128 ^(n.s.)	,0944
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,128 ^(n.s.)	,0985
Geaggregeerde verbondenheid			,151 ^(n.s.)	,0882
Geaggregeerd teambelang			-,085 ^(n.s.)	,1133
Geaggregeerd organisatiebelang			,117 ^(n.s.)	,0828
Geaggregeerde vriendschap			,066 ^(n.s.)	,0944
Geaggregeerde consensus			,146 ^(n.s.)	,1014
Geaggregeerde gelijkheid			,053 ^(n.s.)	,1054
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,093 ^(n.s.)	,0889
Geaggregeerde autonomie			,038 ^(n.s.)	,0804
Geaggregeerde competitie			,076 ^(n.s.)	,0828
Geaggregeerde efficiëntie			-,106 ^(n.s.)	,0765
Geaggregeerd eigenbelang			,012 ^(n.s.)	,0996

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Vervolgens analyseren we het **organisatieniveau**. Uit de analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) stellen we vast dat ‘alleen werken’, ‘gegevens en dossiers beheren’, de verdeling van geslacht in de organisatie (geaggregeerde score), anciënniteit binnen de organisatie (geaggregeerde score), contact met burgers binnen de organisatie (geaggregeerde score) en de mate waarin men leiding geeft binnen de organisatie (geaggregeerde score) een significante impact hebben op de self-report van partijdigheid en nepotisme. Alleen deze zes controlevariabelen worden dan ook geselecteerd voor de verdere analyses. Het model geeft echter aan dat de hessische matrix niet positief definitief is waardoor de validiteit van het model onzeker is. Ook het level-1 en level-2 random intercept model hebben hetzelfde probleem (zie tabel 35, p. 277). Dit probleem wordt zeer waarschijnlijk veroorzaakt door de lage frequentie en variantie van de schaal. Daarom worden de modellen niet verder geïnterpreteerd (cf. Garson, 2012, pp. 33-35).

Tabel 35. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van partijdigheid en nepotisme (organisatieniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-1,359*	,5451	2,546***	,2493
Controlevariabelen				
Alleen werken (Nooit=0)	,134***	,0173	,141**	,0504
Gegevens en dossiers beheren (Nooit=0)	-,066 ^(n.s.)	,0651	,061 ^(n.s.)	,1379
Geslacht in organisatie	,348*	,1662	46,781***	1,9590
Anciënniteit in organisatie	,104 ^(n.s.)	,0738	-,305***	,0146
Contact met burgers in organisatie	,335***	,0679	-16,777***	,6746
Leidinggevend in organisatie	-,083 ^(n.s.)	,2061	-25,857***	1,0158
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,006 ^(n.s.)	,0312	-,017 ^(n.s.)	,0303
Gepercipieerde machteloosheid	,074***	,0182	,073**	,0279
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,035*	,0151	-,035 ^(n.s.)	,0206
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,027 ^(n.s.)	,0334	,062***	,0117
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,021 ^(n.s.)	,0141	,029*	,0119
Gepercipieerde supervisie	,025 ^(n.s.)	,0143	,064***	,0101
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,049*	,0199	-,008 ^(n.s.)	,0364
Gepercipieerde verbondenheid	-,064***	,0099	-,126***	,0155
Gepercipieerd teambelang	,065***	,0173	,072***	,0089
Gepercipieerd organisatiebelang	-,058*	,0290	-,086*	,0355
Gepercipieerde vriendschap	,027*	,0123	,071**	,0239
Gepercipieerde consensus	,066 ^(n.s.)	,0358	,033 ^(n.s.)	,0444
Gepercipieerde gelijkheid	-,072***	,0135	-,090**	,0302
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,082***	,0134	-,099***	,0173
Gepercipieerde autonomie	-,018 ^(n.s.)	,0096	-,021***	,0049
Gepercipieerde competitie	-,061***	,0122	-,084***	,0215
Gepercipieerde efficiëntie	,015 ^(n.s.)	,0131	,009 ^(n.s.)	,0100
Gepercipieerd eigenbelang	,066***	,0099	,066***	,0125
Op organisatieniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			7,295***	,3754
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-6,057***	,1916
Geaggregeerde machteloosheid			-2,045***	,0221
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,991***	,0095
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,129 ^(n.s.)	,0752
Geaggregeerde focus op supervisie			-2,390***	,0369
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			1,508***	,1935
Geaggregeerde verbondenheid			-4,280***	,1453
Geaggregeerd teambelang			-,482***	,0165
Geaggregeerd organisatiebelang			-2,130***	,1554
Geaggregeerde vriendschap			3,512***	,0511
Geaggregeerde consensus			-5,576***	,1412
Geaggregeerde gelijkheid			8,258***	,3533
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,104***	,0261
Geaggregeerde autonomie			2,263***	,1149
Geaggregeerde competitie			3,250***	,1344
Geaggregeerde efficiëntie			1,829***	,0927
Geaggregeerd eigenbelang			,072***	,0093

^(n.s.) =niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.8 Impact van cultuur op persoonlijke agressie

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘persoonlijke agressie’ geanalyseerd. Persoonlijke agressie verwijst naar het op een agressieve of onaanvaardbare wijze omgaan met collega’s of individuen buiten de organisatie. Voorbeelden zijn “*een collega pesten*” en “*iemand fysiek aanvallen of mishandelen*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat persoonlijke agressie een excès is van een egalitaristische cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van persoonlijke agressie geanalyseerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report van persoonlijke agressie** geven de explorerende analyses (cf. stap 1) aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 30 in bijlage 5, p. 455) toont immers dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Er wordt daarom uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Vervolgens wordt nagegaan of een multilevel model nuttig kan zijn voor het analyseren van de data (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 3,5% en is dus onder de drempelwaarde van 5%.¹⁴⁷ De ICC-score voor het dienstniveau is 22,9%.¹⁴⁸ In een volgende stap worden dan ook multilevel analyses uitgevoerd voor het dienstniveau. Het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont dat enkel geslacht een significante impact heeft op de proxy-report van persoonlijke agressie. Alleen deze variabele wordt dan ook geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 36, p. 280) toont dat de grootste versterkende impact uitgaat van gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21), gevolgd door individueel gepercipieerde competitie (i.t.t. H19) en individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2). De grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde verbondenheid (i.t.t. H12), gevolgd door individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14), individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel

¹⁴⁷ $\text{Var}(\text{intercept})=0,12$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 0,12 / (0,12 + 3,29)=0,035$.

¹⁴⁸ $\text{Var}(\text{intercept})=0,976$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 0,976 / (0,976 + 3,29)=0,229$.

gepercipieerde hiërarchische autoriteit (i.o.m. H7). De interactie tussen individueel gepercipieerde hiërarchische autoriteit en individueel gepercipieerd teambelang heeft geen significante impact in het model (i.t.t. H8). De controlevariabele 'geslacht' heeft in het model nog steeds een significante impact. Vrouwen scoren hoger op de proxy-report van persoonlijke agressie; vrouwen percipiëren dus meer persoonlijke agressie dan mannen. Het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 36, p. 280) toont dat van de schalen van geaggregeerde cultuur, enkel geaggregeerde competitie een weliswaar beperkte versterkende significante impact heeft op de proxy-report van persoonlijke agressie (i.t.t. H19). De impact van individueel gepercipieerde apathie en individueel gepercipieerde focus op regels en procedures is in dit model niet meer significant.

Tabel 36. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van persoonlijke agressie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,644***	,0323	,631***	,0327
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	,137**	,0425	,134**	,0427
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,080*	,0363	,085 ^(n.s.)	,0439
Gepercipieerde machteloosheid	-,005 ^(n.s.)	,0309	,007 ^(n.s.)	,0375
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,035 ^(n.s.)	,0291	-,042 ^(n.s.)	,0345
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,036 ^(n.s.)	,0302	,030 ^(n.s.)	,0352
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,057*	,0282	,062 ^(n.s.)	,0343
Gepercipieerde supervisie	-,072**	,0273	-,079*	,0324
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,071*	,0313	-,074*	,0372
Gepercipieerde verbondenheid	-,174***	,0319	-,186***	,0375
Gepercipieerd teambelang	-,020 ^(n.s.)	,0379	-,002 ^(n.s.)	,0447
Gepercipieerd organisatiebelang	-,018 ^(n.s.)	,0268	-,018 ^(n.s.)	,0330
Gepercipieerde vriendschap	-,005 ^(n.s.)	,0297	-,011 ^(n.s.)	,0357
Gepercipieerde consensus	-,040 ^(n.s.)	,0313	-,042 ^(n.s.)	,0372
Gepercipieerde gelijkheid	-,134***	,0347	-,115**	,0413
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,008 ^(n.s.)	,0245	,001 ^(n.s.)	,0290
Gepercipieerde autonomie	-,008 ^(n.s.)	,0209	,003 ^(n.s.)	,0255
Gepercipieerde competitie	,103***	,0260	,083**	,0308
Gepercipieerde efficiëntie	-,024 ^(n.s.)	,0256	-,027 ^(n.s.)	,0304
Gepercipieerd eigenbelang	,121***	,0297	,103**	,0356
Teambelang * hiërarchische autoriteit	-,026 ^(n.s.)	,0162	-,024 ^(n.s.)	,0184
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			-,018 ^(n.s.)	,0448
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,035 ^(n.s.)	,0376
Geaggregeerde machteloosheid			-,033 ^(n.s.)	,0387
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,011 ^(n.s.)	,0402
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,017 ^(n.s.)	,0350
Geaggregeerde focus op supervisie			,019 ^(n.s.)	,0344
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,007 ^(n.s.)	,0393
Geaggregeerde verbondenheid			,037 ^(n.s.)	,0403
Geaggregeerd teambelang			-,057 ^(n.s.)	,0476
Geaggregeerd organisatiebelang			,012 ^(n.s.)	,0327
Geaggregeerde vriendschap			,008 ^(n.s.)	,0376
Geaggregeerde consensus			,015 ^(n.s.)	,0399
Geaggregeerde gelijkheid			-,057 ^(n.s.)	,0444
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,031 ^(n.s.)	,0324
Geaggregeerde autonomie			-,034 ^(n.s.)	,0296
Geaggregeerde competitie			,075*	,0322
Geaggregeerde efficiëntie			,005 ^(n.s.)	,0318
Geaggregeerd eigenbelang			,048 ^(n.s.)	,0385
Teambelang * hiërarchische autoriteit			,003 ^(n.s.)	,0148

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

De explorerende analyses op de **self-report van persoonlijke agressie** (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model niet kan toegepast worden. (zie figuur 30 in bijlage 5, p. 455). Daarom wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator*. In een volgende, stap wordt nagegaan of een multilevel model nuttig zou zijn voor de analyse van de self-report van persoonlijke agressie (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 4,8%¹⁵⁰ en is dus onder de drempelwaarde van 5%. De ICC-score voor het dienstniveau is 36,9%.¹⁵¹ Er worden dan ook enkele multilevel analyses uitgevoerd op het **dienstniveau** voor de self-report van persoonlijke agressie. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont aan dat enkel de dummies 'in de periode 1975-1984' (leeftijd), 'in de periode 1965-1974' (leeftijd) en 'in de periode 1955-1964' (leeftijd) een significant effect hebben. Omdat niet alle categorieën van leeftijd een significant effect hebben, worden geen controlevariabelen opgenomen in de verdere analyses. De level-1 en level 2 random intercept modellen (cf. stap 4&5, zie tabel 37, p. 282) tonen dat enkel gepercipieerde apathie in tegenstelling tot H2 een significant versterkend effect heeft op de self-report van persoonlijke agressie. Geaggregeerde gelijkheid heeft in tegenstelling tot H14 een preventief effect op de self-report van persoonlijke agressie. Er wordt ook nagegaan of de interactie tussen hiërarchische autoriteit en teambelang een effect zou hebben op de self-report van persoonlijke agressie. De resultaten tonen aan dat dit niet het geval is voor individueel gepercipieerde cultuur, maar wel voor geaggregeerde cultuur (i.o.m. H8).

¹⁵⁰ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,167$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 0,167 / (0,167 + 3,29) = 0,048$.

¹⁵¹ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,931$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 1,931 / (1,931 + 3,29) = 0,369$.

Tabel 37. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van persoonlijke agressie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-2,229***	,0662	-2,292***	,0667
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,235*	,1167	,318*	,1532
Gepercipieerde machteloosheid	-,142 ^(n.s.)	,1156	-,140 ^(n.s.)	,1685
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,064 ^(n.s.)	,0871	,038 ^(n.s.)	,1155
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,038 ^(n.s.)	,1035	,053 ^(n.s.)	,1398
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,078 ^(n.s.)	,0925	-,107 ^(n.s.)	,1250
Gepercipieerde supervisie	,000 ^(n.s.)	,1049	-,002 ^(n.s.)	,1377
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,065 ^(n.s.)	,0998	-,128 ^(n.s.)	,1337
Gepercipieerde verbondenheid	-,169 ^(n.s.)	,0974	-,164 ^(n.s.)	,1296
Gepercipieerd teambelang	,147 ^(n.s.)	,1159	,121 ^(n.s.)	,1571
Gepercipieerd organisatiebelang	,018 ^(n.s.)	,0991	,036 ^(n.s.)	,1438
Gepercipieerde vriendschap	-,006 ^(n.s.)	,0893	-,033 ^(n.s.)	,1245
Gepercipieerde consensus	,077 ^(n.s.)	,1146	-,033 ^(n.s.)	,1585
Gepercipieerde gelijkheid	-,211 ^(n.s.)	,1167	-,055 ^(n.s.)	,1554
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,054 ^(n.s.)	,0868	-,039 ^(n.s.)	,1213
Gepercipieerde autonomie	,144 ^(n.s.)	,0845	,216 ^(n.s.)	,1234
Gepercipieerde competitie	,105 ^(n.s.)	,0898	,065 ^(n.s.)	,1206
Gepercipieerde efficiëntie	-,051 ^(n.s.)	,0764	-,084 ^(n.s.)	,1045
Gepercipieerd eigenbelang	,121 ^(n.s.)	,1012	,052 ^(n.s.)	,1496
Teambelang * hiërarchische autoriteit	-,008 ^(n.s.)	,0474	-,068 ^(n.s.)	,0626
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			-,169 ^(n.s.)	,1326
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,020 ^(n.s.)	,1067
Geaggregeerde machteloosheid			,033 ^(n.s.)	,1438
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,048 ^(n.s.)	,1288
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,052 ^(n.s.)	,1088
Geaggregeerde focus op supervisie			-,033 ^(n.s.)	,1196
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,109 ^(n.s.)	,1224
Geaggregeerde verbondenheid			-,022 ^(n.s.)	,1159
Geaggregeerd teambelang			,028 ^(n.s.)	,1481
Geaggregeerd organisatiebelang			-,024 ^(n.s.)	,1120
Geaggregeerde vriendschap			,040 ^(n.s.)	,1182
Geaggregeerde consensus			,236 ^(n.s.)	,1325
Geaggregeerde gelijkheid			-,299*	,1346
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			,004 ^(n.s.)	,1075
Geaggregeerde autonomie			-,116 ^(n.s.)	,1090
Geaggregeerde competitie			,077 ^(n.s.)	,1042
Geaggregeerde efficiëntie			,054 ^(n.s.)	,0922
Geaggregeerd eigenbelang			,134 ^(n.s.)	,1306
Teambelang * hiërarchische autoriteit			,105*	,0411

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.9 Impact van cultuur op corruptie en aanvaarden van voordelen

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘corruptie en aanvaarden van voordelen’ geanalyseerd. ‘Corruptie en aanvaarden van voordelen’ verwijst naar het misbruik – of de schijn ervan – van bevoegdheden voor privaat gewin door het aanvaarden van voordelen (bv. geschenken of diensten). Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat corruptie en aanvaarden van voordelen een exces is van een low-grid cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen geanalyseerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen** tonen de explorerende analyses (cf. stap 1) aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 31 in bijlage 5, p. 455) geeft immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Er wordt daarom geopteerd voor een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Vervolgens wordt nagegaan of een multilevel model nuttig kan zijn voor het analyseren van de data (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 5,6%¹⁵²; de ICC-score voor het dienstniveau 31,2%.¹⁵³ Omwille van de grote computationele rekenkracht die vereist is voor de analyse van de drie niveaus tegelijkertijd wordt ervoor geopteerd het dienst- en organisatieniveau apart te analyseren in een *two-level* model (respectievelijk individu & dienst, en, individu & organisatie).

In eerste instantie wordt het **dienstniveau** geanalyseerd. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont aan dat enkel leiding geven, administratieve taken uitvoeren, de mate waarin men binnen de dienst contact heeft met burgers, en de mate waarin men binnen de dienst alleen werkt een significante impact hebben op de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen. Alleen deze vier variabelen

¹⁵² $\text{Var}(\text{intercept}) = ,198; \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = ,198 / (,198 + 3,29) = 0,056$.

¹⁵³ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,495; \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,495 / (1,495 + 3,29) = 0,312$.

worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 38, p. 285) toont dat individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde competitie (i.t.t. H18) een preventief effect hebben op de afhankelijke variabele. Het volledige level-2 random intercept model (cf. stap 5) had convergentieproblemen omdat de Hessische matrix niet positief definitief was. De validiteit van het model is dan ook onzeker. Het model zonder de controlevariabelen kent dit probleem echter niet. Daarom wordt dit model hier bestudeerd (cf. Garson, 2012, pp. 33-35). In het model (zie tabel 38, p. 285) heeft individueel gepercipieerde supervisie in overeenstemming met H4 nog steeds een preventief effect. De impact van individueel gepercipieerde competitie is niet meer significant (i.o.m. H18), maar van individueel gepercipieerde efficiëntie wel (i.t.t. H18). Individueel gepercipieerd eigenbelang heeft in tegenstelling tot H21 een versterkend effect alsook geaggregeerde apathie (i.t.t. H2) en geaggregeerde gelijkheid (i.o.m. H14). Geaggregeerde consensus heeft in tegenstelling tot H14 een preventief effect op de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen.

Tabel 38. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Onafhankelijke variabelen				
Intercept	-1,745**	,5195	-1,124***	,0406
Controlevariabelen				
Leiding geven (Nooit=0)	,427**	,1416		
Administratieve taken uitvoeren (Nooit=0)	-1,361**	,4135		
Contact met burgers in dienst	,203*	,0822		
Alleen werken in dienst	,329**	,1112		
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,257*	,1219	,077 ^(n.s.)	,0860
Gepercipieerde machteloosheid	-,054 ^(n.s.)	,0981	-,104 ^(n.s.)	,0723
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,063 ^(n.s.)	,1013	,131 ^(n.s.)	,0758
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,012 ^(n.s.)	,1202	,023 ^(n.s.)	,0888
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,109 ^(n.s.)	,1057	-,087 ^(n.s.)	,0707
Gepercipieerde supervisie	-,230*	,0988	-,201**	,0637
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,014 ^(n.s.)	,0960	,003 ^(n.s.)	,0685
Gepercipieerde verbondenheid	-,091 ^(n.s.)	,0903	-,014 ^(n.s.)	,0738
Gepercipieerd teambelang	,112 ^(n.s.)	,1198	,038 ^(n.s.)	,0906
Gepercipieerd organisatiebelang	,135 ^(n.s.)	,1025	,088 ^(n.s.)	,0680
Gepercipieerde vriendschap	-,027 ^(n.s.)	,0920	-,112 ^(n.s.)	,0694
Gepercipieerde consensus	,050 ^(n.s.)	,1223	,134 ^(n.s.)	,0716
Gepercipieerde gelijkheid	-,037 ^(n.s.)	,1049	-,100 ^(n.s.)	,0759
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,035 ^(n.s.)	,0902	,036 ^(n.s.)	,0623
Gepercipieerde autonomie	,108 ^(n.s.)	,0804	,064 ^(n.s.)	,0577
Gepercipieerde competitie	-,232**	,0830	-,036 ^(n.s.)	,0646
Gepercipieerde efficiëntie	-,047 ^(n.s.)	,0865	-,142*	,0584
Gepercipieerd eigenbelang	,013 ^(n.s.)	,0979	,148*	,0660
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,165*	,0815
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,144 ^(n.s.)	,0761
Geaggregeerde machteloosheid			,047 ^(n.s.)	,0737
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,059 ^(n.s.)	,0817
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,075 ^(n.s.)	,0704
Geaggregeerde focus op supervisie			-,034 ^(n.s.)	,0675
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,079 ^(n.s.)	,0707
Geaggregeerde verbondenheid			,093 ^(n.s.)	,0722
Geaggregeerd teambelang			-,142 ^(n.s.)	,0899
Geaggregeerd organisatiebelang			-,001 ^(n.s.)	,0615
Geaggregeerde vriendschap			,083 ^(n.s.)	,0705
Geaggregeerde consensus			-,153*	,0738
Geaggregeerde gelijkheid			,166*	,0769
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,039 ^(n.s.)	,0625
Geaggregeerde autonomie			,007 ^(n.s.)	,0610
Geaggregeerde competitie			,030 ^(n.s.)	,0633
Geaggregeerde efficiëntie			-,042 ^(n.s.)	,0583
Geaggregeerd eigenbelang			-,101 ^(n.s.)	,0692

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Vervolgens wordt het **organisatieniveau** geanalyseerd. De analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont aan dat geslacht, leiding geven, anciënniteit binnen de organisatie (geaggregeerde score), contact met burgers binnen de organisatie (geaggregeerde score), de mate waarin men binnen de organisatie alleen werkt (geaggregeerde score) en de mate waarin men binnen de organisatie administratieve taken uitvoert (geaggregeerde score) een significant effect hebben op de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen. Alleen deze zes controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 39, p. 287) toont dat individueel gepercipieerde apathie een versterkend effect heeft (i.t.t. H2) en individueel gepercipieerde supervisie een preventief effect (i.o.m. H4). Omwille van het beperkt aantal organisaties wordt het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 39, p. 287) hier niet geïnterpreteerd.

Tabel 39. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (organisatieniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-3,704 ^(n.s.)	1,9195	42,286***	1,8767
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-,226*	,0927	-,144*	,0589
Leiding geven (Nooit=0)	,435***	,1244	,196**	,0746
Anciënniteit in organisatie	-,118 ^(n.s.)	,3335	-2,436***	,0656
Contact met burgers in organisatie	,466*	,2251	-1,264***	,0686
Alleen werken in organisatie	,528 ^(n.s.)	,5681	-10,862***	,5729
Administratieve taken uitvoeren in organisatie	,134 ^(n.s.)	,3075	-2,379***	,1957
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,219*	,1081	,119 ^(n.s.)	,0754
Gepercipieerde machteloosheid	-,014 ^(n.s.)	,1090	,012 ^(n.s.)	,0729
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,006 ^(n.s.)	,0738	-,061 ^(n.s.)	,0514
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,003 ^(n.s.)	,1186	-,008 ^(n.s.)	,0798
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,025 ^(n.s.)	,1309	-,033 ^(n.s.)	,0872
Gepercipieerde supervisie	-,250**	,0882	-,222***	,0614
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,084 ^(n.s.)	,1012	-,045 ^(n.s.)	,0677
Gepercipieerde verbondenheid	-,116 ^(n.s.)	,0720	-,069 ^(n.s.)	,0506
Gepercipieerd teambelang	,136 ^(n.s.)	,0868	,065 ^(n.s.)	,0568
Gepercipieerd organisatiebelang	,106 ^(n.s.)	,0715	,044 ^(n.s.)	,0497
Gepercipieerde vriendschap	-,035 ^(n.s.)	,0661	-,059 ^(n.s.)	,0434
Gepercipieerde consensus	-,086 ^(n.s.)	,0754	-,048 ^(n.s.)	,0529
Gepercipieerde gelijkheid	,073 ^(n.s.)	,0956	,118 ^(n.s.)	,0629
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,031 ^(n.s.)	,0535	,018 ^(n.s.)	,0374
Gepercipieerde autonomie	,159 ^(n.s.)	,1019	,070 ^(n.s.)	,0690
Gepercipieerde competitie	-,144 ^(n.s.)	,0822	-,055 ^(n.s.)	,0597
Gepercipieerde efficiëntie	-,063 ^(n.s.)	,0951	-,016 ^(n.s.)	,0651
Gepercipieerd eigenbelang	-,019 ^(n.s.)	,0825	,084 ^(n.s.)	,0553
Op organisatieniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			-1,042***	,0548
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-2,444***	,0600
Geaggregeerde machteloosheid			,555***	,0563
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			1,816***	,0674
Geaggregeerde focus op regels en procedures			1,242***	,0443
Geaggregeerde focus op supervisie			1,513***	,1231
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			1,014***	,0592
Geaggregeerde verbondenheid			-4,645***	,1796
Geaggregeerd teambelang			-1,367***	,0440
Geaggregeerd organisatiebelang			-,205***	,0294
Geaggregeerde vriendschap			,231**	,0689
Geaggregeerde consensus			-,003 ^(n.s.)	,0433
Geaggregeerde gelijkheid			1,675***	,0656
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,651***	,0276
Geaggregeerde autonomie			4,987***	,2638
Geaggregeerde competitie			2,316***	,0822
Geaggregeerde efficiëntie			2,464***	,1121
Geaggregeerd eigenbelang			0 ^b	.

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

De explorerende analyses op de **self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen** (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model niet kan toegepast worden. (zie figuur 31 in bijlage 5, p. 455). Daarom wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator*.¹⁵⁴ In een volgende, stap wordt nagegaan of een multilevel model nuttig zou zijn voor de analyse van de self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 8,5%¹⁵⁵ en was dus boven de drempelwaarde van 5%. De ICC-score voor het dienstniveau bedroeg 35,6%¹⁵⁶. Er kan dan ook besloten dat een multilevel model met beide niveaus nuttig zou zijn. Omwille van de grote computationele rekenkracht die vereist is voor de analyse van de drie niveaus tegelijkertijd wordt ervoor geopteerd het dienst- en organisatieniveau apart te analyseren in een *two-level* model.

In eerste instantie wordt het **dienstniveau** geanalyseerd. Uit de analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) stellen we vast dat geslacht, de dummies 'in of na het jaar 2005' (anciënniteit), 'in de periode 1995-2005 (anciënniteit), 'in de periode 1985-1994' (anciënniteit) en 'in of na het jaar 1985' (leeftijd), leiding geven, de mate waarin men binnen de dienst contact met burgers heeft (geaggregeerde score) en de mate waarin men binnen de dienst administratieve taken uitvoert (geaggregeerde score) een significante impact heeft op de self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen. Omwille van de spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) worden de dummies van leeftijd en anciënniteit niet geselecteerd voor de verdere analyses; de andere vier controlevariabelen met een significante impact worden wel meegenomen in de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 40, p. 290) met de

¹⁵⁴ De errors van de self-report-schaal van corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen waren niet normaal verdeeld. Er diende dan ook geopteerd te worden voor een Poisson model (zie 4.4.2, p. 183).

¹⁵⁵ $\text{Var}(\text{intercept}) = ,309$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = ,309 / (,309 + 3,29) = 0,085$.

¹⁵⁶ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,821$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 1,821 / (1,821 + 3,29) = 0,356$.

controlevariabelen en de schalen van individueel gepercipieerde cultuur had convergentieproblemen omdat de hessische matrix niet positief definitief is. De validiteit van het model kan dan ook niet verzekerd worden. Ook het level-2 model (cf. stap 5, zie tabel 40, p. 290) had een niet positief definitieve hessische matrix, alsook een niet positief definitieve geschatte covariantiematrix van de random effects (de G-matrix). De validiteit van het model kan dan ook niet verzekerd worden. Zeer waarschijnlijk wordt dit probleem veroorzaakt door de lage frequentie en variantie van de schaal. Daarom worden de modellen niet verder geïnterpreteerd (cf. Garson, 2012, pp. 33-35).

Vervolgens wordt het **organisatieniveau** geanalyseerd. Uit de analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) stellen we vast dat geslacht, de dummies 'in de periode 1985-1994' (anciënniteit), in of na het jaar 1985' (leeftijd) en 'in de periode 1955-1964' (leeftijd), anciënniteit binnen de organisatie (geaggregeerde score), de mate van contact met burgers in de organisatie (geaggregeerde score) en de mate waarin alleen gewerkt wordt binnen de organisatie (geaggregeerde score). Omwille van de spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) worden de dummies van leeftijd en anciënniteit niet meegenomen in de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 41, p. 291) toont dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde verbondenheid (i.t.t. H13), gevolgd door individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2) en individueel gepercipieerd organisatiebelang (i.t.t. H13). Een preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4). Het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 41, p. 291) heeft opnieuw convergentieproblemen omdat de hessische matrix niet positief definitief is. Om die reden (cf. Garson, 2012, pp. 33-35), en omdat het aantal organisaties beperkt is, wordt dit model hier niet geïnterpreteerd.

Tabel 40. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (dienstniveau)¹⁵⁷

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,698***	,1958	-,825***	,1943
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-,453***	,0913	-,436***	,0898
Leiding geven (Nooit=0)	-,055 ^(n.s.)	,0895	-,134 ^(n.s.)	,0831
Contact met burgers in dienst	,076 ^(n.s.)	,0677	,122 ^(n.s.)	,0675
Uitvoeren van administratieve taken in dienst	-,099 ^(n.s.)	,0707	-,113 ^(n.s.)	,0747
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	-,001 ^(n.s.)	,1017	-,046 ^(n.s.)	,1220
Gepercipieerde machteloosheid	-,003 ^(n.s.)	,0813	-,040 ^(n.s.)	,0959
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,281**	,0962	-,354**	,1058
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,061 ^(n.s.)	,0853	-,063 ^(n.s.)	,0989
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,183**	,0684	-,138 ^(n.s.)	,0720
Gepercipieerde supervisie	-,071 ^(n.s.)	,0844	-,277**	,0940
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,028 ^(n.s.)	,0716	,264***	,0731
Gepercipieerde verbondenheid	,146*	,0650	,159*	,0693
Gepercipieerd teambelang	,058 ^(n.s.)	,0873	,002 ^(n.s.)	,0937
Gepercipieerd organisatiebelang	,082 ^(n.s.)	,0761	,128 ^(n.s.)	,0826
Gepercipieerde vriendschap	-,097 ^(n.s.)	,0513	-,179**	,0639
Gepercipieerde consensus	,043 ^(n.s.)	,0883	-,079 ^(n.s.)	,1073
Gepercipieerde gelijkheid	-,137*	,0652	-,212**	,0724
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,124*	,0495	-,164**	,0590
Gepercipieerde autonomie	-,006 ^(n.s.)	,0655	,133*	,0557
Gepercipieerde competitie	-,022 ^(n.s.)	,0553	-,054 ^(n.s.)	,0587
Gepercipieerde efficiëntie	,141*	,0554	,158*	,0657
Gepercipieerd eigenbelang	-,011 ^(n.s.)	,0548	-,011 ^(n.s.)	,0636
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,021 ^(n.s.)	,1063
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,113 ^(n.s.)	,0961
Geaggregeerde machteloosheid			,217 ^(n.s.)	,1249
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,120 ^(n.s.)	,0889
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,047 ^(n.s.)	,0938
Geaggregeerde focus op supervisie			,510***	,0747
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,613***	,0704
Geaggregeerde verbondenheid			-,175*	,0759
Geaggregeerd teambelang			,099 ^(n.s.)	,1199
Geaggregeerd organisatiebelang			-,205**	,0759
Geaggregeerde vriendschap			,068 ^(n.s.)	,0921
Geaggregeerde consensus			,382**	,1312
Geaggregeerde gelijkheid			,047 ^(n.s.)	,1054
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,086 ^(n.s.)	,0713
Geaggregeerde autonomie			-,034 ^(n.s.)	,0709
Geaggregeerde competitie			,248***	,0669
Geaggregeerde efficiëntie			,049 ^(n.s.)	,0766
Geaggregeerd eigenbelang			-,289**	,0916

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

¹⁵⁷ Dit model mag omwille van convergentieproblemen niet geïnterpreteerd worden.

Tabel 41. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van corruptie en aanvaarden van voordelen (organisatieniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-3,711 ^(n.s.)	2,0217	-10,808***	1,0046
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0, Vrouw=1)	-,420***	,0817	-,359***	,0169
Anciënniteit in de organisatie	-,563 ^(n.s.)	,3235	-,611***	,0980
Contact met burgers in organisatie	,681*	,2715	1,558***	,0738
Alleen werken in organisatie	,749 ^(n.s.)	,6061	3,608***	,3180
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,186**	,0616	,028 ^(n.s.)	,0168
Gepercipieerde machteloosheid	-,091 ^(n.s.)	,0505	-,048***	,0126
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,045 ^(n.s.)	,0900	-,010 ^(n.s.)	,0193
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,078 ^(n.s.)	,0623	,055***	,0144
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,012 ^(n.s.)	,0792	-,068***	,0190
Gepercipieerde supervisie	-,171***	,0469	-,011 ^(n.s.)	,0137
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,065 ^(n.s.)	,0514	-,061***	,0123
Gepercipieerde verbondenheid	,212***	,0485	,081***	,0148
Gepercipieerd teambelang	-,100 ^(n.s.)	,0873	-,095***	,0207
Gepercipieerd organisatiebelang	,129**	,0392	,100***	,0095
Gepercipieerde vriendschap	,021 ^(n.s.)	,0210	,043***	,0060
Gepercipieerde consensus	,143 ^(n.s.)	,0770	,071***	,0193
Gepercipieerde gelijkheid	-,091 ^(n.s.)	,0612	,001 ^(n.s.)	,0149
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,046 ^(n.s.)	,0604	-,021 ^(n.s.)	,0139
Gepercipieerde autonomie	-,030 ^(n.s.)	,0516	-,077***	,0105
Gepercipieerde competitie	-,058 ^(n.s.)	,0450	-,061***	,0103
Gepercipieerde efficiëntie	-,114 ^(n.s.)	,0645	-,060***	,0163
Gepercipieerd eigenbelang	,023 ^(n.s.)	,0474	,092***	,0103
Op organisatieniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,178***	,0468
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,938***	,0861
Geaggregeerde machteloosheid			-,073**	,0214
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,494***	,0529
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,358***	,0312
Geaggregeerde focus op supervisie			,421***	,0549
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,075 ^(n.s.)	,0428
Geaggregeerde verbondenheid			1,254***	,1166
Geaggregeerd teambelang			,192***	,0352
Geaggregeerd organisatiebelang			,451***	,0452
Geaggregeerde vriendschap			-,089 ^(n.s.)	,0552
Geaggregeerde consensus			,226***	,0465
Geaggregeerde gelijkheid			-,985***	,0449
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,178***	,0256
Geaggregeerde autonomie			-,887***	,1300
Geaggregeerde competitie			-,430***	,0633
Geaggregeerde efficiëntie			-,971***	,0808
Geaggregeerd eigenbelang			,132***	,0198

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.10 Impact van cultuur op misbruik van informatie

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘misbruik van informatie’ geanalyseerd. Misbruik van informatie verwijst naar het bewust misbruiken van (toegang tot) informatie. Voorbeelden zijn “*informatie anders voorstellen dat ze in werkelijkheid is*” en “*vertrouwelijke informatie misbruiken*”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat misbruik van informatie een excès is van een low-grid cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van misbruik van informatie geanalyseerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report van misbruik van informatie** tonen de explorerende analyses (cf. stap 1) aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 32 in bijlage 5, p. 456) geeft immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Er wordt dan ook geopteerd voor een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Vervolgens wordt nagegaan of een multilevel model nuttig kan zijn voor het analyseren van de data (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau is 2,3% en dus onder de drempelwaarde van 5%.¹⁵⁸ De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 27,1%.¹⁵⁹ Daaropvolgend worden dan ook een aantal multilevel analyses voor het **dienstniveau** uitgevoerd. Een model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont dat enkel de controlevariabelen ‘alleen werken’, ‘administratieve taken uitvoeren’ en de mate waarin binnen de dienst alleen gewerkt wordt (geaggregeerde score) een significante impact hebben op de proxy-report van misbruik van informatie. Alleen deze drie variabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 42, p. 294) toont dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2), gevolgd door individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21). Individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14) en individueel

¹⁵⁸ $\text{Var}(\text{intercept})=0,078$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 0,078 / (0,078 + 3,29) = 0,023$.

¹⁵⁹ $\text{Var}(\text{intercept})= 1,227$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 1,227 / (1,227 + 3,29) = 0,271$.

gepercipieerde consensus (i.t.t. H14) hebben een preventief effect. In het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 42, p. 294) is de impact van individueel gepercipieerde apathie niet meer significant, maar van geaggregeerde apathie wel (i.t.t. H2). Verder hebben in dat model individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21) ook een versterkend effect, en individueel gepercipieerde consensus (i.t.t. H14) een preventief effect. In het model heeft ook 'alleen werken' een significante impact. Respondenten die alleen werken, scoren hoger op de proxy-report van misbruik van informatie, dan respondenten die dat niet doen.

Tabel 42. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van misbruik van informatie (dienstniveau)

Model Term	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,706 ^(n.s.)	,4799	-,779 ^(n.s.)	,4642
Controlevariabelen				
Alleen werken (Nooit=0)	,704*	,2894	,708*	,2913
Administratieve taken uitvoeren (Nooit=0)	-,516 ^(n.s.)	,3560	-,508 ^(n.s.)	,3509
Alleen werken in dienst	,117 ^(n.s.)	,0840	,136 ^(n.s.)	,0885
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,214**	,0767	,159 ^(n.s.)	,0888
Gepercipieerde machteloosheid	-,036 ^(n.s.)	,0801	-,029 ^(n.s.)	,0950
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,005 ^(n.s.)	,0696	-,014 ^(n.s.)	,0784
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,005 ^(n.s.)	,0867	,005 ^(n.s.)	,0966
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,081 ^(n.s.)	,0684	-,057 ^(n.s.)	,0817
Gepercipieerde supervisie	-,106 ^(n.s.)	,0643	-,125 ^(n.s.)	,0757
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,043 ^(n.s.)	,0686	,035 ^(n.s.)	,0801
Gepercipieerde verbondenheid	-,004 ^(n.s.)	,0634	-,011 ^(n.s.)	,0667
Gepercipieerd teambelang	-,002 ^(n.s.)	,0903	-,010 ^(n.s.)	,1051
Gepercipieerd organisatiebelang	-,074 ^(n.s.)	,0648	-,090 ^(n.s.)	,0719
Gepercipieerde vriendschap	,092 ^(n.s.)	,0678	,113 ^(n.s.)	,0748
Gepercipieerde consensus	-,128*	,0631	-,153*	,0706
Gepercipieerde gelijkheid	-,148*	,0725	-,134 ^(n.s.)	,0820
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,053 ^(n.s.)	,0535	-,046 ^(n.s.)	,0613
Gepercipieerde autonomie	,084 ^(n.s.)	,0549	,115 ^(n.s.)	,0646
Gepercipieerde competitie	,031 ^(n.s.)	,0546	,019 ^(n.s.)	,0610
Gepercipieerde efficiëntie	-,040 ^(n.s.)	,0643	-,029 ^(n.s.)	,0729
Gepercipieerd eigenbelang	,168*	,0688	,190**	,0727
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,261*	,1131
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,104 ^(n.s.)	,0898
Geaggregeerde machteloosheid			-,070 ^(n.s.)	,1142
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,024 ^(n.s.)	,0922
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,089 ^(n.s.)	,0881
Geaggregeerde focus op supervisie			,046 ^(n.s.)	,0926
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,055 ^(n.s.)	,1103
Geaggregeerde verbondenheid			,018 ^(n.s.)	,0953
Geaggregeerd teambelang			,023 ^(n.s.)	,1265
Geaggregeerd organisatiebelang			,045 ^(n.s.)	,0904
Geaggregeerde vriendschap			-,175 ^(n.s.)	,1169
Geaggregeerde consensus			,173 ^(n.s.)	,1009
Geaggregeerde gelijkheid			-,092 ^(n.s.)	,1129
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,023 ^(n.s.)	,0819
Geaggregeerde autonomie			-,114 ^(n.s.)	,0819
Geaggregeerde competitie			,071 ^(n.s.)	,0778
Geaggregeerde efficiëntie			-,028 ^(n.s.)	,0871
Geaggregeerd eigenbelang			-,187 ^(n.s.)	,1021

^(n.s.) = niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; *** p ≤ .001

Voor de **self-report van misbruik van informatie** tonen de voorafgaande explorerende analyses van de eerste stap aan dat een lineair model niet kan toegepast worden (zie figuur 32, in bijlage 5, p. 456). Daarom worden multilevel modellen geschat uitgaande van het Poisson model met log-link functie.¹⁶⁰ Het intercept-only model (cf. stap 3) op organisatieniveau kon niet geïnterpreteerd worden omdat de hessische matrix niet positief definitief is. Ook het model op dienstniveau kende hetzelfde probleem. Er werd dan ook beslist het model niet te interpreteren (cf. Garson, 2012, pp. 33-35). We bekijken echter de single-level analyse voor de self-report van misbruik van informatie. Het model met enkel controlevariabelen toont dat enkel de dummies ‘in de periode 1995-2005’ (anciënniteit), ‘in de periode 1955-1964’ (leeftijd), geslacht, alleen werken en leiding geven een significante impact hebben. Omwille van de spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230) worden de drie laatste controlevariabelen geselecteerd voor de verdere analyse. De single-level analyse (zie tabel 43, p. 296) geeft aan dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde competitie (i.o.m. H18), gevolgd door individueel gepercipieerde autonomie (i.o.m. H18), individueel gepercipieerde consensus (i.o.m. H14), individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid (i.t.t. H2) en individueel gepercipieerde verbondenheid (i.t.t. H13). Een preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14) en gepercipieerde efficiëntie (i.t.t. H18). Belangrijk is dat voorzichtig met deze bevindingen dient omgegaan te worden omdat geen rekening wordt gehouden met de hiërarchische structuur.

¹⁶⁰ De errors van de self-report-schaal van misbruik van informatie waren niet normaal verdeeld. Er diende dan ook geopteerd te worden voor een Poisson of negatief binomiaal model. Omdat een multilevel negatieve binomiaalregressie leidde tot convergentieproblemen, werd geopteerd voor een multilevel Poisson regressie met *robust estimator*. Zoals hoger aangegeven (zie 4.4.2, p. 183) is deze analysetechniek ook geschikt voor de analyse van data met mogelijke overdispersie.

Tabel 43. Single-level Poisson analyse voor de self-report van misbruik van informatie

Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error
(Intercept)	-1.823***	.0687
Controlevariabelen		
Geslacht (Man=0; Vrouw=1)	-.569***	.0751
Alleen werken (Nooit=0)	.483**	.1768
Leiding geven (Nooit=0)	.397***	.0848
Individueel gepercipieerde cultuur		
Gepercipieerde apathie	.103 ^(n.s.)	.0537
Gepercipieerde machteloosheid	.047 ^(n.s.)	.0506
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	.116*	.0497
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-.055 ^(n.s.)	.0565
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-.045 ^(n.s.)	.0456
Gepercipieerde supervisie	.000 ^(n.s.)	.0455
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	.002 ^(n.s.)	.0490
Gepercipieerde verbondenheid	.101*	.0496
Gepercipieerd teambelang	.099 ^(n.s.)	.0589
Gepercipieerd organisatiebelang	-.026 ^(n.s.)	.0409
Gepercipieerde vriendschap	.018 ^(n.s.)	.0497
Gepercipieerde consensus	.119*	.0483
Gepercipieerde gelijkheid	-.369***	.0565
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-.079 ^(n.s.)	.0435
Gepercipieerde autonomie	.147***	.0392
Gepercipieerde competitie	.244***	.0408
Gepercipieerde efficiëntie	-.202***	.0408
Gepercipieerd eigenbelang	.018 ^(n.s.)	.0504
(Scale)	1.033 ^b	

^(n.s.)=niet significant; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$

7.1.11 Impact van cultuur op excessieve efficiëntie

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type ‘excessieve efficiëntie’ geanalyseerd. Excessieve efficiëntie verwijst naar het overtreden of vrij interpreteren van de regels om efficiëntie te verhogen. Voorbeelden zijn “regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen” en “de rechten van een burger schenden om goede resultaten te verkrijgen”. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat excessieve efficiëntie een excès is van een individualistische cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van excessieve efficiëntie geanalyseerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report van excessieve efficiëntie** tonen voorafgaande explorerende analyses aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 33 in bijlage 5, p. 456) geeft

immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Daarom worden multilevel modellen geschat uitgaande van het Poisson model met log-link functie en *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Op basis van het intercept-only model wordt in een volgende stap (cf. stap 2) nagegaan of een multilevel model nuttig is en voor welk niveau. De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 1,7%.¹⁶¹ De ICC-score voor het dienstniveau is 19,7%.¹⁶² Er worden vervolgens dan ook enkel voor het dienstniveau een aantal multilevel modellen geschat. Het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont dat geslacht, administratieve taken uitvoeren, de mate waarin men binnen de dienst alleen werkt (geaggregeerde score), en de mate waarin binnen de dienst leiding gegeven wordt (geaggregeerde score), een significante impact hebben op de proxy-report van excessieve efficiëntie. Alleen deze vier controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 44, p. 299) toont dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2), gevolgd door individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2), en individueel gepercipieerde consensus (i.t.t. H15). De grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde onrechtvaardigheid (i.o.m. H2), gevolgd door individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde focus op regels en procedures (i.o.m. H4). Het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 44, p. 299), waarbij de schalen van geaggregeerde cultuur worden bijgevoegd, toont ongeveer dezelfde resultaten. De grootste versterkende impact gaat uit van geaggregeerde apathie (i.t.t. H2). Geaggregeerd eigenbelang heeft een preventief effect op excessieve efficiëntie (i.t.t. H20).

Ook voor de **self-report van excessieve efficiëntie** is enkel een multilevel model op dienstniveau nuttig. Uitgaande van het Poisson model met *robust*

¹⁶¹ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,058$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,058 / (0,058 + 3,29) = 0,017$.

¹⁶² $\text{Var}(\text{intercept}) = ,808$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,808 / (0,808 + 3,29) = 0,197$.

estimator (cf. stap 1),¹⁶³ kunnen de ICC-scores worden berekend op basis van het intercept-only model (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau is 3%¹⁶⁴ en dus onder de drempelwaarde van 5%. De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 31,4%.¹⁶⁵ Er worden dan ook enkel voor het dienstniveau een aantal multilevel modellen geschat. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen geeft aan dat enkel geslacht, leiding geven en de mate waarin binnen de dienst leiding gegeven wordt een significante impact hebben op de self-report van excessieve efficiëntie. Alleen deze drie controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. In het level-1 random intercept (cf. stap 4, zie tabel 45, p. 300) stellen we geen significante effecten van individueel gepercipieerde cultuur vast. In het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 45, p. 300), waarbij de schalen van geaggregeerde cultuur worden toegevoegd, wel. In dat model heeft individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H18) een versterkend effect op de self-report van excessieve efficiëntie. Interessant is dat geaggregeerde efficiëntie een preventief effect, en geaggregeerd organisatiebelang een versterkend effect.

¹⁶³ De errors van de self-report-schaal van excessieve efficiëntie waren niet normaal verdeeld (zie figuur 33 in bijlage 4, p. 389). Er diende dan ook geopteerd te worden voor een Poisson of negatief binomiaal model. Omdat een multilevel negatieve binomiaalregressie leidde tot convergentieproblemen, werd geopteerd voor een multilevel Poisson regressie met *robust estimator*. Zoals hoger aangegeven (zie 4.4.2, p. 183) is deze analysetechniek ook geschikt voor de analyse van data met mogelijke overdispersie.

¹⁶⁴ $\text{Var}(\text{intercept}) = ,105$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = ,105 / (,105 + 3,29) = 0,031$.

¹⁶⁵ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,504$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,504 / (1,504 + 3,29) = 0,314$.

Tabel 44. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van excessieve efficiëntie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,330 ^(n.s.)	,3280	,152 ^(n.s.)	,3289
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0; Vrouw=1)	-,279***	,0770	-,284***	,0772
Administratieve taken uitvoeren (Nooit=0)	-,178 ^(n.s.)	,2827	-,208 ^(n.s.)	,2857
Alleen werken in dienst	,090 ^(n.s.)	,0604	,141 ^(n.s.)	,0636
Leiding geven in dienst	,208***	,0421	,249***	,0421
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,223***	,0611	,177**	,0682
Gepercipieerde machteloosheid	,132*	,0577	,134*	,0629
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,065 ^(n.s.)	,0565	,076 ^(n.s.)	,0626
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,151*	,0619	-,181**	,0695
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,106*	,0530	-,112 ^(n.s.)	,0597
Gepercipieerde supervisie	-,150**	,0500	-,173**	,0555
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,062 ^(n.s.)	,0539	-,049 ^(n.s.)	,0608
Gepercipieerde verbondenheid	,060 ^(n.s.)	,0542	,050 ^(n.s.)	,0594
Gepercipieerd teambelang	,053 ^(n.s.)	,0648	,042 ^(n.s.)	,0718
Gepercipieerd organisatiebelang	,022 ^(n.s.)	,0440	,024 ^(n.s.)	,0481
Gepercipieerde vriendschap	-,072 ^(n.s.)	,0568	-,071 ^(n.s.)	,0612
Gepercipieerde consensus	,108*	,0546	,113 ^(n.s.)	,0603
Gepercipieerde gelijkheid	-,084 ^(n.s.)	,0650	-,066 ^(n.s.)	,0699
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,005 ^(n.s.)	,0492	,002 ^(n.s.)	,0536
Gepercipieerde autonomie	,019 ^(n.s.)	,0400	,052 ^(n.s.)	,0452
Gepercipieerde competitie	-,001 ^(n.s.)	,0452	,001 ^(n.s.)	,0509
Gepercipieerde efficiëntie	,059 ^(n.s.)	,0464	,060 ^(n.s.)	,0516
Gepercipieerd eigenbelang	,080 ^(n.s.)	,0568	,116 ^(n.s.)	,0621
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,228**	,0868
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,036 ^(n.s.)	,0784
Geaggregeerde machteloosheid			-,008 ^(n.s.)	,0859
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,082 ^(n.s.)	,0747
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,040 ^(n.s.)	,0710
Geaggregeerde focus op supervisie			,076 ^(n.s.)	,0711
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,054 ^(n.s.)	,0810
Geaggregeerde verbondenheid			,050 ^(n.s.)	,0811
Geaggregeerd teambelang			,028 ^(n.s.)	,0979
Geaggregeerd organisatiebelang			-,028 ^(n.s.)	,0694
Geaggregeerde vriendschap			,012 ^(n.s.)	,0829
Geaggregeerde consensus			,007 ^(n.s.)	,0898
Geaggregeerde gelijkheid			-,103 ^(n.s.)	,0899
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,015 ^(n.s.)	,0663
Geaggregeerde autonomie			-,100 ^(n.s.)	,0637
Geaggregeerde competitie			,007 ^(n.s.)	,0633
Geaggregeerde efficiëntie			,000 ^(n.s.)	,0691
Geaggregeerd eigenbelang			-,203*	,0831

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

Tabel 45. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van excessieve efficiëntie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,601***	,0925	-,605***	,0930
Controlevariabelen				
Geslacht (Man=0; Vrouw=1)	-,431***	,0835	-,439***	,0837
Leiding geven (Nooit=0)	,274**	,0974	,282**	,0980
Leiding geven in dienst	,073 ^(n.s.)	,0423	,057 ^(n.s.)	,0427
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,106 ^(n.s.)	,0645	,103 ^(n.s.)	,0824
Gepercipieerde machteloosheid	,098 ^(n.s.)	,0569	,090 ^(n.s.)	,0737
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,107 ^(n.s.)	,0638	,133 ^(n.s.)	,0806
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,037 ^(n.s.)	,0632	-,035 ^(n.s.)	,0766
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,102 ^(n.s.)	,0554	-,132 ^(n.s.)	,0704
Gepercipieerde supervisie	-,085 ^(n.s.)	,0533	-,086 ^(n.s.)	,0668
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,044 ^(n.s.)	,0575	,070 ^(n.s.)	,0730
Gepercipieerde verbondenheid	,102 ^(n.s.)	,0584	,129 ^(n.s.)	,0719
Gepercipieerd teambelang	,005 ^(n.s.)	,0643	,016 ^(n.s.)	,0783
Gepercipieerd organisatiebelang	,051 ^(n.s.)	,0469	-,008 ^(n.s.)	,0622
Gepercipieerde vriendschap	,025 ^(n.s.)	,0525	,045 ^(n.s.)	,0649
Gepercipieerde consensus	,020 ^(n.s.)	,0577	,027 ^(n.s.)	,0715
Gepercipieerde gelijkheid	-,113 ^(n.s.)	,0644	-,136 ^(n.s.)	,0804
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,006 ^(n.s.)	,0492	,016 ^(n.s.)	,0612
Gepercipieerde autonomie	,072 ^(n.s.)	,0453	,088 ^(n.s.)	,0601
Gepercipieerde competitie	,035 ^(n.s.)	,0507	,011 ^(n.s.)	,0632
Gepercipieerde efficiëntie	,038 ^(n.s.)	,0474	,121*	,0601
Gepercipieerd eigenbelang	-,047 ^(n.s.)	,0550	-,043 ^(n.s.)	,0707
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			-,001 ^(n.s.)	,0794
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,066 ^(n.s.)	,0753
Geaggregeerde machteloosheid			,032 ^(n.s.)	,0731
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,019 ^(n.s.)	,0759
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,055 ^(n.s.)	,0683
Geaggregeerde focus op supervisie			,007 ^(n.s.)	,0671
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,058 ^(n.s.)	,0736
Geaggregeerde verbondenheid			-,046 ^(n.s.)	,0698
Geaggregeerd teambelang			-,010 ^(n.s.)	,0826
Geaggregeerd organisatiebelang			,115*	,0577
Geaggregeerde vriendschap			-,040 ^(n.s.)	,0689
Geaggregeerde consensus			-,022 ^(n.s.)	,0750
Geaggregeerde gelijkheid			,057 ^(n.s.)	,0799
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,028 ^(n.s.)	,0628
Geaggregeerde autonomie			-,035 ^(n.s.)	,0608
Geaggregeerde competitie			,080 ^(n.s.)	,0621
Geaggregeerde efficiëntie			-,199**	,0591
Geaggregeerd eigenbelang			,007 ^(n.s.)	,0713

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.12 Impact van cultuur op eigendomsdeviantie

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type 'eigendomsdeviantie' geanalyseerd. Eigendomsdeviantie verwijst naar het verwerven van eigendommen van de organisatie, een collega of klant zonder toestemming. Voorbeelden zijn "*organisatie-eigendommen met een waarde van meer dan €25 meenemen en behouden*", "*organisatiemiddelen lenen voor privédoeleinden zonder toestemming*" en "*eigendommen van een collega stelen*". Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat eigendomsdeviantie een exces is van een individualistische cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van eigendomsdeviantie bestudeerd, en nadien de self-report.

Voor de **proxy-report van eigendomsdeviantie** tonen voorafgaande explorerende analyses aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. De normal-probability plot (zie figuur 34 in bijlage 5, p. 456) geeft immers aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld zijn. Daarom worden multilevel modellen geschat uitgaande van het Poisson model met log-link functie en *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). Op basis van het intercept-only model wordt in een volgende stap (cf. stap 2) nagegaan of een multilevel model nuttig is en voor welk niveau. De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 1,5%¹⁶⁶ en is dus onder de drempelwaarde van 5%. De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 20,9%.¹⁶⁷ Er kan besloten worden dat enkel voor het dienstniveau een multilevel model nuttig is. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont dat enkel de mate waarin men binnen de dienst alleen werkt (geaggregeerde score) een significante impact heeft op de proxy-report van eigendomsdeviantie. Alleen deze controlevariabele wordt geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 46, p. 303) toont dat de enige significante versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde apathie (i.t.t.

¹⁶⁶ $\text{Var}(\text{intercept}) = ,050$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,015$

¹⁶⁷ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0.873$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 0,209$

H2). Individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4), gevolgd door gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) hebben een preventief effect op de proxy-report van eigendomsdeviantie. Het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 46, p. 303) toont gelijkaardige resultaten. In het model heeft individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie weliswaar geen significant impact meer maar geaggregeerde stakeholder-oriëntatie wel (i.t.t. H16).

Tabel 46. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van eigendomsdeviantie (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,287**	,0878	-,306***	,0872
Controlevariabelen				
Alleen werken in dienst	,053 ^(n.s.)	,0333	,055 ^(n.s.)	,0332
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,181***	,0440	,151**	,0562
Gepercipieerde machteloosheid	-,043 ^(n.s.)	,0384	-,029 ^(n.s.)	,0498
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,004 ^(n.s.)	,0387	,003 ^(n.s.)	,0495
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,053 ^(n.s.)	,0444	-,063 ^(n.s.)	,0559
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,034 ^(n.s.)	,0358	-,060 ^(n.s.)	,0463
Gepercipieerde supervisie	-,192***	,0349	-,199***	,0451
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,032 ^(n.s.)	,0404	,003 ^(n.s.)	,0512
Gepercipieerde verbondenheid	-,027 ^(n.s.)	,0397	-,038 ^(n.s.)	,0498
Gepercipieerd teambelang	,070 ^(n.s.)	,0486	,061 ^(n.s.)	,0623
Gepercipieerd organisatiebelang	-,055 ^(n.s.)	,0320	-,078 ^(n.s.)	,0430
Gepercipieerde vriendschap	-,016 ^(n.s.)	,0389	-,036 ^(n.s.)	,0497
Gepercipieerde consensus	,020 ^(n.s.)	,0392	,001 ^(n.s.)	,0492
Gepercipieerde gelijkheid	-,175***	,0482	-,180**	,0619
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,075*	,0354	-,036 ^(n.s.)	,0449
Gepercipieerde autonomie	,052 ^(n.s.)	,0309	,047 ^(n.s.)	,0399
Gepercipieerde competitie	,031 ^(n.s.)	,0333	,005 ^(n.s.)	,0419
Gepercipieerde efficiëntie	-,062 ^(n.s.)	,0327	-,044 ^(n.s.)	,0429
Gepercipieerd eigenbelang	,063 ^(n.s.)	,0396	,059 ^(n.s.)	,0501
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,089 ^(n.s.)	,0554
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,023 ^(n.s.)	,0491
Geaggregeerde machteloosheid			-,034 ^(n.s.)	,0511
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,027 ^(n.s.)	,0577
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,073 ^(n.s.)	,0467
Geaggregeerde focus op supervisie			,014 ^(n.s.)	,0467
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,090 ^(n.s.)	,0524
Geaggregeerde verbondenheid			,030 ^(n.s.)	,0496
Geaggregeerd teambelang			,024 ^(n.s.)	,0625
Geaggregeerd organisatiebelang			,042 ^(n.s.)	,0415
Geaggregeerde vriendschap			,055 ^(n.s.)	,0502
Geaggregeerde consensus			,061 ^(n.s.)	,0506
Geaggregeerde gelijkheid			-,003 ^(n.s.)	,0587
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,097*	,0441
Geaggregeerde autonomie			,013 ^(n.s.)	,0422
Geaggregeerde competitie			,069 ^(n.s.)	,0428
Geaggregeerde efficiëntie			-,038 ^(n.s.)	,0426
Geaggregeerd eigenbelang			,014 ^(n.s.)	,0516

^(n.s.) = niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; *** p ≤ .001

De explorerende analyses op de **self-report van eigendomsdeviantie** (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model niet kan toegepast worden. De

normal-probability plot (zie figuur 34 in bijlage 5, p. 456) geeft aan dat de errors van de afhankelijke variabele niet normaal verdeeld waren. Daarom wordt uitgegaan van een Poisson model met *robust estimator* (cf. 4.4.2, p. 183). In een volgende, stap wordt nagegaan of een multilevel model nuttig zou zijn voor de analyse van de self-report van eigendomsdeviantie (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau bedraagt 2,1% ¹⁶⁸ en ligt dus onder de drempelwaarde van 5%. De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 27,5%.¹⁶⁹ Er worden dan ook enkel multilevel model geschat op dienstniveau. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen toont aan dat enkel de dummy 'in de periode 1985-1994' (anciënniteit), geslacht binnen de dienst (geaggregeerde score) en de mate waarin men binnen de dienst alleen werkt (geaggregeerde score) een significant effect hebben op de self-report van eigendomsdeviantie. Enkel de laatste twee controlevariabelen worden, omwille van spaarzaamheid van het model (cf. stap 3, p. 230), geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 47, p. 305) toont dat de grootste preventieve impact uitgaat van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H15), gevolgd door individueel gepercipieerde onrechtvaardigheid (i.o.m. H2), en individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.t.t. H16). De grootste versterkende impact gaat i.o.m. H18 uit van individueel gepercipieerde autonomie. Aangaande de controlevariabelen, wordt vastgesteld dat hoe meer vrouwen er in de dienst werken des te minder eigendomsdeviantie er gesteld wordt. Ook de mate waarin alleen gewerkt wordt binnen de dienst heeft een impact op de self-report van eigendomsdeviantie. Hoe meer er alleen gewerkt wordt in de dienst, hoe meer respondenten aangeven eigendomsdeviantie gesteld te hebben. Het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 47, p. 305) toont dat geen van de schalen van geaggregeerde cultuur een significante impact hebben op de self-report van eigendomsdeviantie. Het model wordt dan ook niet verder geïnterpreteerd.

¹⁶⁸ $\text{Var}(\text{intercept}) = 0,070$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 0,070 / (0,070 + 3,29) = 0,021$.

¹⁶⁹ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,247$; $\rho = \sigma^2_u / (\sigma^2_u + 3,29) = 1,247 / (1,247 + 3,29) = 0,275$.

Tabel 47. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van eigendomsdeviantie (dienstniveau)

Model Term	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-1,161***	,2079	-1,253***	,2108
Controlevariabelen				
Geslacht in dienst	-,286**	,1088	-,252*	,1095
Alleen werken in dienst	,215***	,0459	,223***	,0467
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,124 ^(n.s.)	,0652	,099 ^(n.s.)	,0863
Gepercipieerde machteloosheid	-,003 ^(n.s.)	,0579	-,044 ^(n.s.)	,0762
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	-,002 ^(n.s.)	,0560	-,003 ^(n.s.)	,0763
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,175**	,0623	-,183*	,0819
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,013 ^(n.s.)	,0568	,003 ^(n.s.)	,0743
Gepercipieerde supervisie	-,103 ^(n.s.)	,0567	-,136 ^(n.s.)	,0780
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,042 ^(n.s.)	,0575	,079 ^(n.s.)	,0742
Gepercipieerde verbondenheid	,038 ^(n.s.)	,0585	,006 ^(n.s.)	,0760
Gepercipieerd teambelang	,078 ^(n.s.)	,0750	,008 ^(n.s.)	,1029
Gepercipieerd organisatiebelang	-,026 ^(n.s.)	,0501	-,012 ^(n.s.)	,0685
Gepercipieerde vriendschap	-,063 ^(n.s.)	,0598	-,055 ^(n.s.)	,0798
Gepercipieerde consensus	,024 ^(n.s.)	,0531	-,022 ^(n.s.)	,0685
Gepercipieerde gelijkheid	-,280***	,0665	-,292**	,0880
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,157**	,0516	-,105 ^(n.s.)	,0690
Gepercipieerde autonomie	,170**	,0493	,149*	,0667
Gepercipieerde competitie	-,072 ^(n.s.)	,0483	-,104 ^(n.s.)	,0639
Gepercipieerde efficiëntie	-,017 ^(n.s.)	,0451	-,008 ^(n.s.)	,0604
Gepercipieerd eigenbelang	,040 ^(n.s.)	,0516	,057 ^(n.s.)	,0695
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,064 ^(n.s.)	,0830
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,006 ^(n.s.)	,0762
Geaggregeerde machteloosheid			,085 ^(n.s.)	,0736
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,026 ^(n.s.)	,0795
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,025 ^(n.s.)	,0692
Geaggregeerde focus op supervisie			,070 ^(n.s.)	,0743
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,105 ^(n.s.)	,0725
Geaggregeerde verbondenheid			,081 ^(n.s.)	,0749
Geaggregeerd teambelang			,157 ^(n.s.)	,0976
Geaggregeerd organisatiebelang			-,035 ^(n.s.)	,0595
Geaggregeerde vriendschap			-,002 ^(n.s.)	,0714
Geaggregeerde consensus			,112 ^(n.s.)	,0723
Geaggregeerde gelijkheid			,010 ^(n.s.)	,0864
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,108 ^(n.s.)	,0645
Geaggregeerde autonomie			,045 ^(n.s.)	,0667
Geaggregeerde competitie			,076 ^(n.s.)	,0634
Geaggregeerde efficiëntie			-,018 ^(n.s.)	,0594
Geaggregeerd eigenbelang			-,033 ^(n.s.)	,0712

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.1.13 Impact van cultuur op storend en onwillig gedrag

In dit deel worden de resultaten voor het OWG-type 'storend en onwillig gedrag' geanalyseerd. 'Storend en onwillig gedrag' verwijst naar het bewust ondermijnen van de productie of dienstverlening van de organisatie. Voorbeelden zijn "*materiaal verspillen*" en "*gaan lopen met de eer van een ander*". Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat storend en onwillig gedrag een excès is van een low-group cultuur. In wat volgt wordt eerst de proxy-report van storend en onwillig gedrag geanalyseerd, en nadien de self-report.

De explorerende analyses (cf. stap 1) wijzen erop dat een lineair model kan toegepast worden op de **proxy-report van storend en onwillig gedrag**. De normal-probability plot (zie figuur 35, in bijlage 5, p. 457) geeft aan dat de errors van de proxy-report van storend en onwillig gedrag normaal verdeeld zijn. Een analyse van het intercept-only model geeft aan dat de ICC-score op organisatieniveau 1,7% bedraagt.¹⁷⁰ De ICC-score op dienstniveau 9,7%.¹⁷¹ Dit wil zeggen dat 9,7% van de variantie in de proxy-report van storend en onwillig gedrag tussen diensten ligt. Er wordt besloten enkel een multilevel model te schatten voor het dienstniveau (cf. stap 2). Het model met enkel controlevariabelen toont dat enkel leiding geven en alleen werken een significante impact hebben op de proxy-report van storend en onwillig gedrag. Alleen deze twee controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 48, p. 308) toont dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde apathie (i.o.m. H1). Individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) en individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) zijn de belangrijkste variabelen met een preventieve impact. Vervolgens gaan we over tot het schatten van een level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 48, p. 308). Deze analyse geeft aan dat verschillende geaggregeerde cultuurdimensies een

¹⁷⁰ $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2) = 0.686627 / (0.686627 + 40.012767) = 0,017$.

¹⁷¹ $\rho = \sigma_b^2 / (\sigma_b^2 + \sigma_w^2) = (3.942822 / (3.942822 + 36.406392)) = 0,097$.

significante impact hebben. De impact ervan is weliswaar klein in vergelijking met de impact van individueel gepercipieerde cultuur. Sommige dimensies van individueel gepercipieerde cultuur (bv. individueel gepercipieerde efficiëntie en individueel gepercipieerd eigenbelang) hebben geen significante impact meer in het model.

Tabel 48. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van storend en onwillig gedrag (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	,107451***	,018225	,106091***	,018182
Controlevariabelen				
Alleen werken (Nooit=0)	,054763 ^(n.s.)	,052634	,059673 ^(n.s.)	,052514
Leiding geven (Nooit=0)	,241231***	,029415	,238082***	,029330
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,185578***	,022493	,157918***	,030275
Gepercipieerde machteloosheid	-,011989 ^(n.s.)	,020725	,014671 ^(n.s.)	,028995
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,016870 ^(n.s.)	,020321	-,018109 ^(n.s.)	,028119
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,014475 ^(n.s.)	,023833	,027749 ^(n.s.)	,032102
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,037460 ^(n.s.)	,019290	,052794*	,026441
Gepercipieerde supervisie	-,102503***	,019000	-,110461***	,025972
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,044964*	,020568	-,050837 ^(n.s.)	,027749
Gepercipieerde verbondenheid	-,055417**	,020668	-,091147**	,027518
Gepercipieerd teambelang	-,038003 ^(n.s.)	,024586	,020083 ^(n.s.)	,032646
Gepercipieerd organisatiebelang	-,015854 ^(n.s.)	,016515	-,038887 ^(n.s.)	,023257
Gepercipieerde vriendschap	,027131 ^(n.s.)	,019960	-,027216 ^(n.s.)	,027026
Gepercipieerde consensus	,001020 ^(n.s.)	,020472	-,022318 ^(n.s.)	,027345
Gepercipieerde gelijkheid	-,116200***	,022430	-,111230***	,029467
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,047910**	,018454	-,011868 ^(n.s.)	,024865
Gepercipieerde autonomie	,008690 ^(n.s.)	,015614	,056751*	,022025
Gepercipieerde competitie	,088038***	,017161	,063472**	,023320
Gepercipieerde efficiëntie	-,049879**	,016609	-,019874 ^(n.s.)	,022860
Gepercipieerd eigenbelang	,082333***	,020385	,049601 ^(n.s.)	,027410
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,045023 ^(n.s.)	,030884
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			,046681 ^(n.s.)	,028127
Geaggregeerde machteloosheid			-,030788 ^(n.s.)	,028923
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			-,025322 ^(n.s.)	,031459
Geaggregeerde focus op regels en procedures			-,021384 ^(n.s.)	,027072
Geaggregeerde focus op supervisie			,010836 ^(n.s.)	,026288
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			,006947 ^(n.s.)	,028480
Geaggregeerde verbondenheid			,055423*	,028134
Geaggregeerd teambelang			-,090352**	,033729
Geaggregeerd organisatiebelang			,032199 ^(n.s.)	,022823
Geaggregeerde vriendschap			,080328**	,027198
Geaggregeerde consensus			,041747 ^(n.s.)	,028843
Geaggregeerde gelijkheid			-,006803 ^(n.s.)	,030203
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,061215*	,025052
Geaggregeerde autonomie			-,071285**	,022669
Geaggregeerde competitie			,045431 ^(n.s.)	,023803
Geaggregeerde efficiëntie			-,045117 ^(n.s.)	,023094
Geaggregeerd eigenbelang			,034145 ^(n.s.)	,027806

^(n.s.) = niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; *** p ≤ .001

Ook voor de **self-report van storend en onwillig gedrag** is enkel een multilevel model op dienstniveau nuttig. Uitgaande van het Poisson model met *robust estimator* (cf. stap 1),¹⁷² kunnen de ICC-scores worden berekend op basis van het intercept-only model (cf. stap 2). De ICC-score voor het organisatieniveau is 1,5%¹⁷³ en dus onder de drempelwaarde van 5%. De ICC-score voor het dienstniveau bedraagt 23,4%.¹⁷⁴ Er kan dan ook besloten worden dat enkel voor het dienstniveau een multilevel model nuttig is. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen (cf. stap 3) toont dat enkel alleen werken, leiding geven en de mate waarin binnen de dienst gegevens en dossiers worden beheerd (geaggregeerde score). Deze drie controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 49, p. 310) toont dat de grootste versterkende impact uitgaat van individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid, gevolgd door individueel gepercipieerde apathie (i.o.m. H1); de grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15), gevolgd door individueel gepercipieerde efficiëntie (i.t.t. H18) en individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17). Ook leiding geven heeft een significante versterkende impact op de proxy-report van storend en onwillig gedrag. Respondenten die leiding geven geven meer aan storend en onwillig gedrag te stellen dan respondenten die geen leiding geven. In het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 49, p. 310) is de impact van individueel gepercipieerde apathie en individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie niet meer significant. Er wordt echter wel een significante preventieve impact vastgesteld voor geaggregeerde hiërarchische autoriteit (i.o.m. H7).

¹⁷² De errors van de self-report-schaal van storend en onwillig gedrag waren niet normaal verdeeld (zie figuur 36 in bijlage 4, p. 384). Er diende dan ook geopteerd te worden voor een Poisson of negatief binomiaal model. Omdat een multilevel negatieve binomiaalregressie leidde tot convergentieproblemen, werd geopteerd voor een multilevel Poisson regressie met *robust estimator*. Zoals hoger aangegeven (zie 4.4.2, p. 183) is deze analysetechniek ook geschikt voor de analyse van data met mogelijke overdispersie.

¹⁷³ $\text{Var}(\text{intercept}) = ,051$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = ,051 / (,051 + 3,29) = 0,015$.

¹⁷⁴ $\text{Var}(\text{intercept}) = 1,007$; $\rho = \sigma_u^2 / (\sigma_u^2 + 3,29) = 1,007 / (1,007 + 3,29) = 0,234$.

Tabel 49. Level-1 en level-2 random intercept model voor de self-report van storend en onwillig gedrag (dienstniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Onafhankelijke variabelen	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-,450*	,1799	-,460*	,1825
Controlevariabelen				
Alleen werken (Nooit=0)	,091 ^(n.s.)	,1350	,095 ^(n.s.)	,1336
Leiding geven (Nooit=0)	,333***	,0690	,333***	,0691
Gegevens en dossiers beheren in dienst	-,008 ^(n.s.)	,0382	-,008 ^(n.s.)	,0385
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,107*	,0496	,084 ^(n.s.)	,0623
Gepercipieerde machteloosheid	,026 ^(n.s.)	,0449	,018 ^(n.s.)	,0575
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,150**	,0450	,160**	,0570
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	-,017 ^(n.s.)	,0504	-,021 ^(n.s.)	,0639
Gepercipieerde focus op regels en procedures	-,012 ^(n.s.)	,0434	-,014 ^(n.s.)	,0552
Gepercipieerde supervisie	-,009 ^(n.s.)	,0455	-,004 ^(n.s.)	,0582
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	,035 ^(n.s.)	,0473	,084 ^(n.s.)	,0614
Gepercipieerde verbondenheid	,024 ^(n.s.)	,0451	,026 ^(n.s.)	,0569
Gepercipieerd teambelang	,068 ^(n.s.)	,0593	,067 ^(n.s.)	,0760
Gepercipieerd organisatiebelang	-,067 ^(n.s.)	,0402	-,050 ^(n.s.)	,0534
Gepercipieerde vriendschap	,010 ^(n.s.)	,0453	,005 ^(n.s.)	,0572
Gepercipieerde consensus	,020 ^(n.s.)	,0488	,011 ^(n.s.)	,0608
Gepercipieerde gelijkheid	-,228***	,0558	-,234**	,0710
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	-,091*	,0403	-,093 ^(n.s.)	,0505
Gepercipieerde autonomie	,074 ^(n.s.)	,0384	,078 ^(n.s.)	,0501
Gepercipieerde competitie	,047 ^(n.s.)	,0406	,040 ^(n.s.)	,0513
Gepercipieerde efficiëntie	-,095*	,0374	-,107*	,0480
Gepercipieerd eigenbelang	,048 ^(n.s.)	,0421	,081 ^(n.s.)	,0543
Op dienstniveau geaggregeerde cultuur				
Geaggregeerde apathie			,059 ^(n.s.)	,0613
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,022 ^(n.s.)	,0571
Geaggregeerde machteloosheid			,020 ^(n.s.)	,0586
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			2,231E-5 ^(n.s.)	,0630
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,010 ^(n.s.)	,0544
Geaggregeerde focus op supervisie			-,010 ^(n.s.)	,0563
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,130*	,0597
Geaggregeerde verbondenheid			-,006 ^(n.s.)	,0563
Geaggregeerd teambelang			-,008 ^(n.s.)	,0749
Geaggregeerd organisatiebelang			-,041 ^(n.s.)	,0477
Geaggregeerde vriendschap			,028 ^(n.s.)	,0576
Geaggregeerde consensus			,035 ^(n.s.)	,0609
Geaggregeerde gelijkheid			,004 ^(n.s.)	,0677
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,005 ^(n.s.)	,0498
Geaggregeerde autonomie			-,001 ^(n.s.)	,0488
Geaggregeerde competitie			,020 ^(n.s.)	,0493
Geaggregeerde efficiëntie			,037 ^(n.s.)	,0459
Geaggregeerd eigenbelang			-,086 ^(n.s.)	,0544

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.2 Analyses op de uitgebreide populatie

Bij de resultaten van 7.1 werden in het algemeen voor het dienstniveau veel hogere ICC-scores vastgesteld dan voor het organisatieniveau (zie tabel 50, p. 311). Dit was vooral het geval bij de proxy-report data. Voor deze afhankelijke variabelen waren alle ICC-scores van het organisatieniveau, met uitzondering van corruptie en aanvaarden van voordelen, onder de drempelwaarde van 5%. Er kon dan ook besloten worden dat weinig van de variatie in de afhankelijke variabele verklaard werd door het organisatieniveau. Een belangrijke vraag die gesteld moet worden is of die kleine variatie in de proxy-report schalen van OWG op organisatieniveau te wijten is aan de N op organisatieniveau. Dat zal in dit deel nagegaan worden.

Tabel 50. De ICC-scores voor de schalen van de proxy-report en de self-report van de eigenlijke populatie (23 organisaties)

OWG-type	ICC-scores proxy-report		ICC-scores self-report	
	Dienst	Organisatie	Dienst	Organisatie
Onvoldoende inzet	14,4%	2,5%	21,4%	3,5%
Regelnegatie	14,2%	0,6%	29,0%	1,9%
Excessieve gehoorzaamheid	11,0%	4,0%	29,8%	5,7%
Teamfetisjisme	15,4%	1,0%	28,9%	1,8%
Organisatiefetisjisme	26,4%	3,0%	37,4%	5,9%
Partijdigheid en nepotisme	26,1%	4,2%	34,0%	10,2%
Persoonlijke agressie	22,9%	3,5%	36,9%	4,8%
Corruptie en aanvaarden van voordelen	31,2%	5,6%	35,6%	8,5%
Misbruik van informatie	27,1%	2,3%	/	/
Excessieve efficiëntie	19,7%	1,7%	31,4%	3,0%
Eigendomsdeviantie	20,9%	1,5%	27,5%	2,1%
Storend en onwillig gedrag	9,7%	1,7%	23,4%	1,5%

De analyses in deel 7.1 (p. 227) werden uitgevoerd op een steekproef van 23 organisaties. Wat betreft de schalen van de proxy-report konden 14 extra organisaties toegevoegd worden aan de sample. Het voordeel van deze toevoeging was dat de N op organisatieniveau op die manier sterk verhoogde van de initiële 23 organisaties naar 37 organisaties. Voor het

schatten van multilevel modellen op organisatieniveau was dit een groot voordeel. Omdat we enkel wilden nagaan of een grotere sample organisaties resulteerde in meer variatie in de afhankelijke variabele, werden in een eerste stap ICC-scores berekend voor elke schaal op basis van het intercept-only model (cf. stap 2, p. 229).

Tabel 51 (p. 313) geeft de ICC-scores op organisatieniveau weer voor de sample van 37 organisaties. De tabel toont dat, met uitzondering van de proxy-report voor corruptie en aanvaarden van voordelen, de schalen ICC-scores hadden kleiner dan 5%. Dit suggereert dat er weinig variatie in de afhankelijke variabele tussen de organisaties is, en een multilevel model op organisatieniveau voor deze schalen weinig nut heeft (Heck et al., 2010, p. 74). Een uitzondering op deze bevinding was de schaal voor 'corruptie en aanvaarden van voordelen'. Deze schaal had een ICC-score in de eigenlijke populatie een ICC-score van 5,6%. Door de toevoeging van 14 organisaties steeg deze score naar 7,1%.

Tabel 51. De ICC-scores voor de schalen van de proxy-report voor de uitgebreide populatie (37 organisaties)

OWG-type	Model	ICC-score
Onvoldoende inzet	Lineair regressiemodel	2%
Regelnegatie	Poisson regressiemodel met log-link	0,7%
Excessieve gehoorzaamheid	Poisson regressiemodel met log-link	2,3%
Teamfetisjisme	Poisson regressiemodel met log-link	1,1%
Organisatiefetisjisme	Poisson regressiemodel met log-link	4%
Partijdigheid en nepotisme	Poisson regressiemodel met log-link	4,5%
Persoonlijke agressie	Poisson regressiemodel met log-link	3,9%
Corruptie en aanvaarden van voordelen	Poisson regressiemodel met log-link	7,1%
Misbruik van informatie	Poisson regressiemodel met log-link	3,5%
Eigendomsdeviantie	Poisson regressiemodel met log-link	3,2%
Excessieve efficiëntie	Poisson regressiemodel met log-link	1,7%
Storend en onwillig gedrag	Lineair regressiemodel	3%

Voor de proxy-report van **corruptie en aanvaarden van voordelen** in de **37 organisaties** tonen de explorerende analyses (cf. stap 1) aan dat een lineair model niet kan toegepast worden. Zoals hoger aangegeven is de ICC-score die berekend kan worden op basis van het intercept-only model (cf. stap 2) voor het organisatieniveau 7,1%. Een analyse van het model met enkel controlevariabelen op organisatieniveau (cf. stap 3) geeft aan dat geslacht, leiding geven, de mate waarin alleen gewerkt wordt in de organisatie, en de mate waarin men binnen de organisatie administratieve taken uitvoert een significante impact hebben op de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen. Deze vier controlevariabelen worden geselecteerd voor de verdere analyses. Het level-1 random intercept model (cf. stap 4, zie tabel 52, p. 315) geeft aan dat individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) een preventief effect heeft en individueel gepercipieerde autonomie een versterkend effect (i.o.m. H18) op de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen. In het level-2 random intercept model (cf. stap 5, zie tabel 52, p. 315) hebben daarenboven ook geaggregeerde onvoorspelbaarheid, geaggregeerde stakeholder-oriëntatie, geaggregeerde focus op regels en procedures, geaggregeerde gelijkheid, en geaggregeerd eigenbelang een significant effect. De eerste twee onafhankelijke variabelen hebben een preventief effect (i.o.m. H2 & i.t.t. H16). De andere drie variabelen, geaggregeerde

focus op regels en procedures (i.t.t. H4), geaggregeerde gelijkheid (i.o.m. H14), en geaggregeerd eigenbelang (i.t.t. H21), hebben een versterkend effect. De bevindingen liggen enigszins in lijn van het level-2 random intercept model voor de proxy-report in de eigenlijke populatie (zie tabel 38, p. 285). In dat model wordt een preventieve impact vastgesteld van individueel gepercipieerde supervisie en individueel gepercipieerde efficiëntie. Individueel gepercipieerd eigenbelang heeft in dat model een preventieve impact. Ook geaggregeerde gelijkheid heeft in dat model een versterkend effect.

Tabel 52. Level-1 en level-2 random intercept model voor de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen voor de uitgebreide populatie (organisatieniveau)

	Level-1 random intercept model		Level-2 random intercept model	
Model Term	Coefficient	Std. Error	Coefficient	Std. Error
Intercept	-3,859 ^(n.s.)	2,3398	-6,724 ^(n.s.)	4,0622
Controlevariabelen				
Geslacht	,310***	,0887	,309***	,0881
Leiding geven	-,294*	,1325	-,293*	,1327
Alleen werken in organisatie	,602 ^(n.s.)	,6186	1,873 ^(n.s.)	1,1004
Administratieve taken in organisatie	,420 ^(n.s.)	,3057	,626 ^(n.s.)	,4270
Individueel gepercipieerde cultuur				
Gepercipieerde apathie	,149 ^(n.s.)	,0773	,145 ^(n.s.)	,0779
Gepercipieerde machteloosheid	-,055 ^(n.s.)	,0682	-,057 ^(n.s.)	,0685
Gepercipieerde onvoorspelbaarheid	,015 ^(n.s.)	,0582	,017 ^(n.s.)	,0577
Gepercipieerde onrechtvaardigheid	,067 ^(n.s.)	,0797	,064 ^(n.s.)	,0807
Gepercipieerde focus op regels en procedures	,004 ^(n.s.)	,1075	,011 ^(n.s.)	,1075
Gepercipieerde supervisie	-,270**	,0823	-,269**	,0827
Gepercipieerde hiërarchische autoriteit	-,057 ^(n.s.)	,0813	-,057 ^(n.s.)	,0809
Gepercipieerde verbondenheid	-,046 ^(n.s.)	,0752	-,045 ^(n.s.)	,0754
Gepercipieerd teambelang	,065 ^(n.s.)	,0478	,063 ^(n.s.)	,0479
Gepercipieerd organisatiebelang	,005 ^(n.s.)	,0601	,006 ^(n.s.)	,0596
Gepercipieerde vriendschap	-,111 ^(n.s.)	,0601	-,113 ^(n.s.)	,0599
Gepercipieerde consensus	-,102 ^(n.s.)	,0572	-,103 ^(n.s.)	,0572
Gepercipieerde gelijkheid	,060 ^(n.s.)	,0692	,060 ^(n.s.)	,0701
Gepercipieerde stakeholder-oriëntatie	,100 ^(n.s.)	,0698	,096 ^(n.s.)	,0708
Gepercipieerde autonomie	,146*	,0707	,148*	,0692
Gepercipieerde competitie	,039 ^(n.s.)	,0608	,042 ^(n.s.)	,0611
Gepercipieerde efficiëntie	-,033 ^(n.s.)	,0723	-,036 ^(n.s.)	,0723
Gepercipieerd eigenbelang	-,060 ^(n.s.)	,0754	-,061 ^(n.s.)	,0753
Geaggregeerde cultuur op organisatieniveau				
Geaggregeerde apathie			,039 ^(n.s.)	,2497
Geaggregeerde onvoorspelbaarheid			-,343*	,1480
Geaggregeerde machteloosheid			-,224 ^(n.s.)	,3775
Geaggregeerde onrechtvaardigheid			,320 ^(n.s.)	,2132
Geaggregeerde focus op regels en procedures			,564*	,2241
Geaggregeerde focus op supervisie			-,431 ^(n.s.)	,2562
Geaggregeerde hiërarchische autoriteit			-,162 ^(n.s.)	,2782
Geaggregeerde verbondenheid			-,528 ^(n.s.)	,4489
Geaggregeerd teambelang			,126 ^(n.s.)	,2384
Geaggregeerd organisatiebelang			,441 ^(n.s.)	,3546
Geaggregeerde vriendschap			1,010 ^(n.s.)	,3837
Geaggregeerde consensus			-,791 ^(n.s.)	,4051
Geaggregeerde gelijkheid			1,083**	,3288
Geaggregeerde stakeholder-oriëntatie			-,455*	,1957
Geaggregeerde autonomie			,262 ^(n.s.)	,5165
Geaggregeerde competitie			,268 ^(n.s.)	,2534
Geaggregeerde efficiëntie			-,504 ^(n.s.)	,3807
Geaggregeerd eigenbelang			,374**	,1149

^(n.s.)=niet significant; * p ≤ .05; ** p ≤ .01; ***p ≤ .001

7.3 Bespreking van de resultaten

In dit deel presenteren we een samenvatting en discussie van de resultaten van dit hoofdstuk. We gaan na of de basisidee van excessen, die in dit onderzoek centraal staat, bevestigd kan worden. Deze idee houdt enerzijds in dat verwacht wordt dat de cultuurdimensies op één van de acht theoretische posities van het cultuur-assenstelsel (zoals weergegeven in figuur 7, p. 79) een positief effect hebben op de OWG-types op dezelfde positie in het OWG-assenstelsel, alsook op de OWG-types op de onmiddellijk naburige posities (cf. typehypothese A, p. 72 e.v.). Anderzijds impliceert de idee dat diezelfde cultuurdimensies een negatief of geen effect hebben op alle andere OWG-types (cf. typehypothese B, p. 72 e.v.).

Bij de interpretatie van de resultaten dient rekening te worden gehouden met twee belangrijke aandachtspunten. Een eerste aandachtspunt is dat het doel was om de resultaten weer te geven zoals deze empirisch werden vastgesteld. Het zou echter naïef zijn om aan te nemen dat dit onderzoek volledig waardenvrij is. Een studie naar OWG impliceert onvermijdelijk bepaalde normatieve keuzes, al was het maar door de selectie van de bevroegde gedragingen. Het voordeel van een kwantitatief onderzoek, waarbij gebruik wordt gemaakt van een gestandaardiseerde survey, is echter dat die keuzes transparant zijn. Een volgend aandachtspunt is dat respondenten de vragen mogelijk op een sociaal wenselijke wijze beantwoord hebben, wat zorgt voor artificieel hoge scores op ‘wenselijke’ items en artificieel lage scores op ‘onwenselijke’ items. Het is moeilijk in te schatten in welke mate dit de resultaten heeft beïnvloed.

In wat volgt worden de resultaten per type van OWG in wijzerzin van figuur 7 (p. 79) besproken. Er zal steeds ingegaan worden op die resultaten die de hypothesen bevestigen en diegene die de hypothesen niet ondersteunen. Een volledig overzicht daarvan kan ook teruggevonden worden in tabel 53 (p. 319). In die tabel worden de onderzoekshypothesen die hoger per cultuurdimensie waren opgesteld (zie tabel 5, p. 118)

opnieuw weergegeven samen met de empirische bevindingen uit dit onderzoek. De kolommen in de tabel verwijzen naar de **twaalf types van OWG** (i.e. de afhankelijke variabelen) die in dit onderzoek worden onderscheiden. Er wordt daarbij telkens een onderscheid gemaakt tussen de **proxy-report** en de **self-report**. In de rijen worden de **achttien verschillende cultuurdimensies** weergegeven die in dit onderzoek als onafhankelijke variabelen dienst deden. Elk van die rijen is verder opgesplitst in twee 'sub-rijen'. De eerste sub-rij, aangegeven door 'H', geeft de **hypothese** weer voor elke cultuurdimensie. In de cellen van de sub-rij 'H' wordt dan ook aangegeven of we een positieve impact (+), dan wel een negatieve (-) of geen (/) impact verwachtten in dit onderzoek. De volgende sub-rij, aangegeven door 'R', geeft de **empirische bevindingen** weer. In de cellen van die rij wordt telkens aangegeven of in het empirisch onderzoek een positieve impact (+), dan wel een negatieve (-) of geen (/) impact van de cultuurdimensie op het OWG-type werd vastgesteld. Belangrijk daarbij is dat dit geen indicatie geeft van de sterkte van het effect, enkel van de significantie. Daarbij wordt ook aangegeven of de impact zich voordeed op het individuele niveau (I), op het dienstniveau (D) of het organisatieniveau (O). De **cellen** worden ook **gekleurd** om aan te geven of de hypothese al dan niet bevestigd is. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie soorten resultaten, elk weergegeven door een andere kleur. Een lichtgrijze kleur geeft een bevestiging van de hypothese weer. Het betreft dus een positief, negatief of geen significant effect in overeenstemming met de hypothese (i.c. typehypothese A en B). Een zwarte kleur staat voor een bevinding tegengesteld aan de hypothese. Het geeft met andere woorden aan dat een negatief i.p.v. een verwacht positief effect of een positief effect i.p.v. een verwacht negatief effect werd vastgesteld. Een donkergrijze gekleurde cel geeft aan dat de hypothese (i.c. typehypothese A) niet bevestigd kon worden. De kleur wordt voor twee types bevindingen gebruikt: ofwel geeft de kleur aan dat geen significant effect kon vastgesteld worden, terwijl een positief effect verwacht werd. Ofwel wijst de kleur erop dat verschillende richtingen van het effect (positief

en negatief) vastgesteld werd voor individueel gepercipieerde cultuur en geaggregeerde cultuur. In dat geval is dus één effect in overeenstemming met de hypothese en een ander niet. We illustreren dit met een hypothetisch voorbeeld. Voor de cultuurdimensie ‘eigenbelang’ verwachtten we in dit onderzoek een positief effect op het OWG-type ‘onvoldoende inzet’. Indien we inderdaad een positief effect vaststellen voor de proxy-report zal de cel ‘eigenbelang’/‘proxy-report onvoldoende inzet’ lichtgrijs gekleurd worden. Wanneer we een negatief effect, en dus tegengesteld effect aan de hypothese, zouden vaststellen zou de cel zwart ingekleurd worden. Ingeval er geen significant effect wordt vastgesteld en de hypothese dus niet bevestigd kan worden, wordt die cel donkergrijs ingekleurd. Ook ingeval voor individueel gepercipieerd eigenbelang bijvoorbeeld i.t.t. de hypothese een negatief effect en voor geaggregeerd eigenbelang i.o.m. de hypothese een positief effect zou worden vastgesteld, zou de cel donkergrijs ingekleurd worden.

Tabel 53. Overzicht van de resultaten

		Onvoldoende inzet		Regelnegatie		Excessieve gehoorzaamheid		Teamfetisjisme		Organisatiefetisjisme		Partijdigheid en nepotisme		Persoonlijke agressie		Corruptie en aanvaarden van voordelen		Misbruik van informatie		Excessieve efficiëntie		Eigendomsdeviantie		Storend en onwilling gedrag	
		Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self
Apathie	H	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	
	R	+(I)	/	+(D)	/	/	/	+(I)	/	+(D)	/	+(I)	/	+(I)	/	+(D)	+(I)	+(D)	/	+(I)	/	+(I)	/	+	+
Machteloosheid	H	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	
	R	/	/	/	/	+(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	/
Onvoorspelbaarheid	H	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	
	R	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	+	+(I)
Onrechtvaardigheid	H	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	
	R	/	/	-(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(I)	/	/	-(I)	/	/	/
Focus op regels	H	+	+	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	+(I)	/	-(I)	/	+(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/
Supervisie	H	+	+	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	-(I)	/	-(I)	/	-(I)	+	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	/	-(I)	-(I)	/	/	-(I)	/	-(I)	/	-(I)	/
Hierarchische autoriteit	H	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	-(I)	/	/	/	/	/	/	-(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(D)
Verbondenheid	H	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	/	/	-	/	/	/	-(I)	+(D)	/	/	/	/	-(I)	/	/	+(I)	/	+(I)	/	/	/	/	-(I)	+(D)
Teambelang	H	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	/	/	/	/	/	+(I)	+(I)	/	-(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(D)	/
Organisatiebelang	H	- /	- /	- /	- /	+	+	- /	- /	+	+	- /	- /	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	-(I), +(D)	/	/	/	-(I)	+(D)	/	/	+(I)	/	/	/	/	/	/	+(D)	/	/	/	+(D)	/	/	/	/
Vriendschap	H	- /	- /	- /	- /	+	+	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /
	R	+(D)	/	/	/	+	-(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(D)	/	/
Consensus	H	- /	- /	- /	- /	- /	/	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	+(D)	/	-(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/
Gelijkheid	H	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	-(I)	-(I)	-(D)	-(I)	/	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(D)	+(D)	/	/	-(I)	/	/	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)
Stakeholder-oriëntatie	H	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	/	/	-(I)	/	/	/	-(I)	+(D)	/	-(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	-(D)	-(I)	-(D)	/
Autonomie	H	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	+(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	+	+(I)	+(I)	/
Competitie	H	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	+(D)	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	+(I)	/
Efficiëntie	H	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	/	-(I)	/	/	-(D)	/	/	/	/	/	-(I)	/	/	/	-(I)	/	/	+(I)	+	+(I)	-(D)	/	/	-(I)
Eigenbelang	H	+	+	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	- /	+	+	+	+	+	+
	R	+(I)	/	/	/	/	/	+(I)	+(I)	+(I)	/	/	/	+(I)	/	+(I)	/	+(I)	/	-(D)	/	/	/	/	/
Focus op regels en procedures * autonomie	H	/		+	+	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	- /	- /	- /	- /
	R			+(I)	/																				
Hier. autoriteit * teambelang	H	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+	+	/	/	/	/	/	/	- /	- /	- /	- /
	R													/	+(D)										

Uit de analyses van de proxy-report en self-report van **onvoldoende inzet** kan besloten worden dat de hypothesen tot op zekere hoogte bevestigd kunnen worden. Onvoldoende inzet kan omschreven worden als het niet voldoen aan minimale prestatiestandaarden. Voorbeelden zijn traag of slordig werk leveren en minder uren werken dan waarvoor men betaald wordt. Hoger werd verondersteld dat onvoldoende inzet een excès is van een fatalistische cultuur (high-grid/low-group positie). Wat betreft de **proxy-report** van onvoldoende inzet zijn er een aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. Individueel gepercipieerde apathie, een dimensie van de fatalistische cultuur, heeft inderdaad de grootste versterkende impact op onvoldoende inzet (i.o.m. H1). Hoe meer respondenten in hun werkomgeving onverschilligheid en een gebrek aan enthousiasme vaststellen, hoe meer onvoldoende inzet ze ook percipiëren in hun dienst. Ook individueel gepercipieerde focus op regels en procedure (high-grid dimensie) heeft de verwachte versterkende impact op de proxy-report van onvoldoende inzet (i.o.m. H3). Respondenten die vaststellen dat regels en procedures op het werk belangrijk zijn, stellen dus vaker vast dat collega's van hun dienst zich onvoldoende inzetten. Ook individueel gepercipieerd eigenbelang heeft in overeenstemming met H20 een significante, weliswaar beperkte impact. Er zijn ook een aantal preventieve effecten die overeenstemmen met de hypothesen. Zo hebben individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) en individueel gepercipieerde hiërarchische autoriteit (i.o.m. H7) de verwachte preventieve impact op de proxy-report van onvoldoende inzet. Concreet: hoe meer gelijkheid en hiërarchische autoriteit respondenten op het werk percipiëren, hoe minder ze aangeven dat gedragingen, die in dit onderzoek als onvoldoende inzet worden beschouwd, gesteld worden in de dienst. Ten slotte hebben een aantal cultuurdimensies (bv. teambelang, verbondenheid, consensus) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele.

Er echter drie bevindingen m.b.t. die proxy-report die de hypothesen tegenspreken. Individueel gepercipieerde supervisie (high-grid dimensie)

heeft in tegenstelling tot H3 een preventieve impact op onvoldoende inzet. Verder zal blijken dat de impact van individueel gepercipieerde supervisie over de hele lijn een preventieve impact betreft. Deze bevinding is moeilijk te verklaren steunend op de grid-group theorie. Het is mogelijk dat supervisie geen dimensie is van organisatiecultuur, maar eerder een kenmerk van de job zelf dat samenhangt met de opportuniteit om OWG te stellen. We komen hier verder nog op terug. Daarbij aansluitend heeft individueel gepercipieerde autonomie (individualistische dimensie) een weliswaar beperkte versterkende impact op onvoldoende inzet i.p.v. een preventieve (i.t.t. H19). Net als bij supervisie, zal blijken dat, wanneer autonomie een significante impact heeft, dit altijd een versterkende impact betreft. We proberen verder deze bevinding nog te interpreteren, maar ook hier is het mogelijk dat eerder een kenmerk van de job gemeten werd dan cultuur an sich. Ten slotte hebben geaggregeerde vriendschap en geaggregeerd organisatiebelang een versterkende impact i.p.v. de in H13 voorspelde preventieve impact. De impact van deze twee cultuurdimensies is echter klein in vergelijking met de impact van andere cultuurdimensies. In die zin is het aangewezen hieruit geen al te sterke conclusies te trekken.

De bevindingen voor de **self-report van onvoldoende inzet** liggen minder in lijn met de hypothesen dan de resultaten van de proxy-report. Er werden slechts drie significante effecten van cultuur vastgesteld. De bevinding dat individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19) een preventieve impact hebben op de self-report van onvoldoende inzet stemt overeen met de hypothesen. Daarbijkomend geven de resultaten van de self-report aan dat vooral individueel gepercipieerde autonomie een versterkende impact heeft (i.t.t. H19). Het versterkend effect van individueel gepercipieerde autonomie dat we hoger al terugvonden bij de proxy-report vinden we dus opnieuw terug bij de self-report. Bij de self-report is het zelfs het enige en dus belangrijkste versterkende effect. Er zijn twee mogelijke verklaringen voor deze bevinding. Enerzijds is het mogelijk dat de cultuurdimensie autonomie geen dimensie van individualisme is maar eerder een dimensie van low-

group. In dat geval zou het versterkend effect op onvoldoende inzet wel overeenstemmen met de algemene hypothese dat een bepaalde cultuurdimensie een positief effect heeft op de OWG-types op dezelfde als de onmiddellijk naburige posities. Anderzijds is het zoals hoger toegelicht ook mogelijk dat autonomie geen dimensie is van organisatiecultuur, maar eerder een kenmerk van de job zelf dat samenhangt met de opportuniteit om OWG te stellen. Hoe meer autonomie werknemers hebben in hun job, hoe meer opportuniteiten om zich onvoldoende in te zetten. Zoals hoger aangegeven, komen we hier verder nog op terug. Bij de self-report van onvoldoende inzet stelden we bovendien nog vast dat voor een heel aantal cultuurdimensies (bv. apathie, focus op regels en procedures, eigenbelang) waarvan een versterkend effect werd verwacht, de hypothese niet bevestigd kon worden. Bovendien had geen van de geaggregeerde cultuurdimensies een significante impact.

Voor **regelnegatie** kan gesteld worden dat de hypothesen tot op zekere hoogte bevestigd konden worden. Zoals hoger aangegeven verwijst regelnegatie naar het uit principe negeren of actief niet volgen van wetten, regels of orders. Een voorbeeld hiervan is een regel of wet overtreden omdat men er principieel niet mee akkoord gaat. Er werd hoger verondersteld dat regelnegatie een excès is van een high-grid cultuur. Er werd daarbij een minder strikte interpretatie van de grid-group theorie gevolgd. Regelnegatie werd beschouwd als een copingstrategie om om te gaan met een sterk regelgerichte cultuur. Omdat de positonering van regelnegatie bediscussieerbaar kon zijn, werd echter ook een alternatieve hypothese opgesteld. Hierin werd aangenomen dat medewerkers in een organisatiecultuur met sterke focus op regels en procedures slechts tegen de regels en procedures kunnen ingaan - en dus regelnegatie kunnen stellen - indien zij ook voldoende autonomie hebben, een dimensie van het individualistische cultuurtype (H5). Wat betreft de **proxy-report van regelnegatie** zijn er een heel aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. Zo stellen we in overeenstemming met H1 een versterkende impact van geaggregeerde apathie (fatalistische dimensie)

vast op regelnegatie. Hoe meer apathie er in de dienst is, hoe vaker respondenten regelnegatie vaststellen. Ook de in H5 veronderstelde interactie tussen individueel gepercipieerde focus op regels en procedures (high-grid dimensie) enerzijds en individueel gepercipieerde autonomie (individualistische dimensie) anderzijds en hun versterkende impact op regelnegatie werd bevestigd. Het effect van focus op regels en procedures op regelnegatie hangt dus af van de graad van autonomie. Concreet: de graad van autonomie wijzigt de impact van focus op regels en procedures van een preventieve impact naar een versterkende impact. Het is vooral als mensen een grote autonomie hebben dat ze reageren op regelgerichtheid door af en toe regels te negeren. De bevinding stemt overeen met de idee dat men maar tegen de regels in kan gaan als men een zekere vorm van autonomie heeft. Geaggregeerde gelijkheid heeft in overeenstemming met H15 een preventieve impact op de proxy-report. Hoe meer gelijkheid er dus in de dienst is, hoe minder respondenten aangeven dat er in hun dienst regels om principiële redenen overtreden worden. Een aantal cultuurdimensies (bv. teambelang, organisatiebelang, verbondenheid) hebben in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele.

Er zijn ook een aantal bevindingen die de hypothesen m.b.t. regelnegatie niet ondersteunen. Individueel gepercipieerde supervisie en individueel gepercipieerde focus op regels en procedures hebben i.t.t. H3 een preventieve impact op de proxy-report van regelnegatie. De bevinding dat focus op regels en procedures een preventieve impact heeft, samen met het significante interactie-effect van focus op regels en procedures en autonomie, suggereert dat regelnegatie mogelijk foutief gepositioneerd werd in het assenstelsel. Misschien dient regelnegatie niet op de high-grid positie maar eerder in individualisme of op de low-group positie gepositioneerd te worden. Hoewel we verwacht hadden dat de cultuurdimensie onrechtvaardigheid een versterkend effect zou hebben op regelnegatie (H1), bleek het tegenovergestelde. Geaggregeerde onrechtvaardigheid heeft net een preventieve impact op de proxy-report

van regelnegatie. Hoewel deze bevinding niet overeenstemt met onze hypothese is deze ook niet helemaal onbevattelijk als we de grid-group theorie even opzij schuiven en kijken naar de inhoud van de items. Rechtvaardigheid kan één van de principiële overwegingen zijn bij het uit principe negeren of actief niet volgen van wetten, regels of orders (cf. regelnegatie). Het is dan ook niet geheel onlogisch dat wanneer er meer onrechtvaardigheid in een dienst is (en dus minder rechtvaardigheid), er minder regels overtreden worden uit principiële overwegingen. De bevinding dat onrechtvaardigheid een preventieve impact heeft, suggereert dat fatalisme ook gunstige eigenschappen kan hebben.

Wat betreft de **self-report van regelnegatie** werd enkel een significante preventieve impact gevonden van individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15). Hoe meer gelijkheid individuen dus percipiëren op het werk, hoe minder ze aangeven regelnegatie te stellen. Dit preventieve effect werd op geaggregeerd niveau ook vastgesteld bij de proxy-report. Er werden geen significante versterkende effecten vastgesteld bij de self-report van regelnegatie. Omdat er slechts één significant effect werd gevonden, dragen de bevindingen niet zoveel bij in de beoordeling van het theoretisch kader. Als we de resultaten van regelnegatie globaal bekijken, blijkt dat de individualistische dimensie autonomie (weliswaar in interactie met focus op regels en procedures) en de fatalistische cultuurdimensie apathie een versterkende impact hebben. De high-grid dimensies focus op regels en procedures en supervisie hebben een preventieve impact. Deze bevindingen doen vermoeden dat het OWG-type regelnegatie misschien niet juist gepositioneerd werd in het assenstelsel. Misschien moet dit OWG-type eerder als een exces van low-group of individualisme beschouwd worden dan van high-grid. Daarop wordt verder in het algemeen besluit nog ingegaan.

Wat betreft **excessieve gehoorzaamheid** konden de hypothesen slechts gedeeltelijk bevestigd worden. Zoals hoger toegelicht, werd excessieve gehoorzaamheid gedefinieerd als het overdreven naleven van wetten,

regels of orders wat negatief beoordeeld zou worden door een meerderheid binnen de samenleving. Voorbeelden zijn regels strikt toepassen wanneer dat onrechtvaardig is voor een burger en regels strikt volgen wanneer dat absurd is. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat excessieve gehoorzaamheid een exces is van hiërarchische cultuur (high-grid/high group). Wat betreft de **proxy-report** zijn er een aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. In overeenstemming met H3 werd een versterkende impact vastgesteld van individueel gepercipieerde focus op regels en procedures. Dit wil zeggen dat hoe meer respondenten aangeven dat regels en procedures belangrijk zijn op het werk, hoe vaker ze vaststellen dat collega's van hun dienst wetten, regels of orders overdreven naleven. Ook geaggregeerd organisatiebelang heeft in overeenstemming met H10 een significant, weliswaar beperkt, versterkend effect. De grootste preventieve impact gaat uit van individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17). Hoe meer respondenten dus het idee hebben dat de belangen van stakeholders belangrijk zijn op hun werk, hoe minder excessieve gehoorzaamheid ze percipiëren op hun werk. Ook geaggregeerde efficiëntie heeft in overeenstemming met H19 een significante, beperkte preventieve impact. Ten slotte hebben een aantal cultuurdimensies (bv. consensus, autonomie, competitie, eigenbelang) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo heeft hiërarchische autoriteit geen significante impact op de proxy-report van excessieve gehoorzaamheid (i.t.t. H6). Ook voor teambelang en vriendschap kon het verwachte versterkende effect niet worden vastgesteld. Individueel gepercipieerde supervisie heeft opnieuw een weliswaar beperkte preventieve impact in tegenstelling tot de verwachte versterkende impact. Individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2) heeft een versterkende impact i.p.v. geen of preventieve impact. Hoe meer respondenten dus aangeven dat zij op het werk weinig beslissingsbevoegdheid hebben en weinig mogelijkheden hebben om iets gedaan te krijgen, hoe meer ze vaststellen

dat hun collega's overdrijven in het naleven van wetten, regels of procedures.

Wat betreft de **self-report van excessieve gehoorzaamheid** stellen we in het model op dienstniveau in overeenstemming met de hypothesen vast dat individueel gepercipieerde focus op regels en procedures (i.o.m. H3), net zoals bij de proxy-report, een versterkend effect heeft. Ook individueel gepercipieerd teambelang (i.o.m. H9) heeft een versterkend effect op de self-report van excessieve gehoorzaamheid. Individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. H15) heeft het grootste preventieve effect. Dit wil zeggen dat hoe meer respondenten de perceptie hebben dat collega's op het werk gelijk behandeld worden, hoe minder excessieve gehoorzaamheid ze vaststellen binnen hun dienst. Wat betreft de preventieve effecten stellen we in dat model vast dat ook individueel gepercipieerde autonomie (i.o.m. H19), individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19) een preventief effect hebben. Er zijn echter een aantal bevindingen bij de self-report die de hypothesen tegenspreken. Zo heeft in het model op dienstniveau individueel gepercipieerde machteloosheid (i.t.t. H2), net zoals bij de proxy-report, de grootste versterkende impact. Ook individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid heeft een versterkend effect op de afhankelijke variabele (i.t.t. H2). Individueel gepercipieerde vriendschap (i.t.t. H11) heeft een preventieve impact i.p.v. een versterkende impact. Deze bevindingen geven aan dat naast de high-grid dimensie focus op regels en procedures ook fatalistische cultuurdimensies (m.n. machteloosheid en onvoorspelbaarheid) een versterkende impact hebben op het OWG-type excessieve gehoorzaamheid. De resultaten suggereren dan ook globaal gezien dat excessieve gehoorzaamheid mogelijk gesitueerd moet worden op zowel de high-grid positie als de positie van de hiërarchische cultuur.

De resultaten van de analyses bevestigen de hypothesen m.b.t. het OWG-type **teamfetisjisme** in beperkte mate. Teamfetisjisme verwijst naar het buitensporig beschermen van collega's of het team ten gevolge van een

fout begrepen en overdreven loyaliteit aan het team. Voorbeelden zijn strafbaar gedrag van collega niet melden en regels of procedures overtreden om een collega te beschermen. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat teamfetisjisme een exces is van een high-group cultuur, waarbij de groep op het niveau van het team of dienst wordt afgebakend. Bij de **proxy-report** kon bevestiging gevonden worden voor een aantal hypothesen. Zo hebben individueel gepercipieerd teambelang (i.o.m. H9) en geaggregeerde verbondenheid (i.o.m. H12) een versterkend effect. Dit is een bevestiging van de idee van excessen: hoe meer respondenten aangeven dat de belangen van het team belangrijk zijn en hoe meer verbondenheid er is binnen de dienst, hoe meer ze ook teamfetisjisme percipiëren. Individueel gepercipieerde supervisie heeft een preventief effect op de proxy-report van teamfetisjisme (i.o.m. H4). Een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, onvoorspelbaarheid, autonomie) hebben in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter ook een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo hebben individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2) en individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21) een versterkend effect op de proxy-report van teamfetisjisme. Hoe meer respondenten op hun werk apathie en eigenbelang percipiëren, hoe meer ze vaststellen dat hun collega's teamfetisjisme stellen. De impact van deze twee variabelen is zelfs groter dan de impact van individueel gepercipieerd teambelang en geaggregeerde verbondenheid. Individueel gepercipieerde gelijkheid heeft in tegenstelling tot H14 een preventieve impact.

Bij de **self-report van teamfetisjisme** stelden we gelijkaardige bevindingen vast. Zo constateerden we eenzelfde versterkend effect van individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21). Individueel gepercipieerde gelijkheid heeft, net als bij de proxy-report, een preventief effect (i.t.t. H14). Ten slotte heeft ook geaggregeerde hiërarchische autoriteit in tegenstelling tot H6 een preventieve impact. De bevindingen van de self- en proxy-report samen suggereren dat teamfetisjisme ook een gevolg kan zijn van dimensies van de fatalistische (m.n. apathie) en

individualistische cultuur (m.n. eigenbelang). In een fatalistische cultuur zou men teamfetisjisme bijvoorbeeld kunnen stellen vanuit de idee dat het niet beschermen van collega's het leven moeilijker zou maken (cf. Loyens, 2011, p. 35). De versterkende impact van individueel gepercipieerd eigenbelang op zowel de proxy-report als self-report van teamfetisjisme suggereert ook dat teamfetisjisme een gevolg zou kunnen zijn van een individualistische cultuur. In een individualistische cultuur zou men collega's kunnen beschermen omdat men deze in de toekomst nog nodig zou kunnen hebben (cf. Loyens, 2011, p. 35).

De analyses i.v.m. **organisatiefetisjisme** bevestigen de meeste hypothesen. Organisatiefetisjisme verwijst naar het schenden van legitieme maatschappelijke normen om de organisatie te beschermen of te bevoordelen. Voorbeelden zijn niet-integere zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden en regels of procedures overtreden om de financiële belangen van de organisatie te beschermen. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat organisatiefetisjisme een exces is van een high-group cultuur, waarbij de groep afgebakend wordt op het organisatieniveau. Wat betreft de **proxy-report** van organisatiefetisjisme heeft individueel gepercipieerd organisatiebelang inderdaad in overeenstemming met H10 een versterkend effect. Dit is opnieuw een bevestiging van de idee van excessen: hoe meer respondenten het gevoel hebben dat de belangen van de organisatie belangrijk zijn, hoe meer organisatiefetisjisme ze vaststellen. Individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17) hebben een preventief effect op de proxy-report van organisatiefetisjisme. Bovendien hebben een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, onvoorspelbaarheid, autonomie) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Bij de cultuurdimensie eigenbelang stellen we vast dat individueel gepercipieerd eigenbelang in tegenstelling tot H21 een versterkend effect heeft, maar geaggregeerd eigenbelang wel in overeenstemming met H21 een preventief effect. Hoewel dit niet in de hypothesen werd verondersteld, valt deze bevinding

wel te duiden binnen de bredere grid-group theorie. Het versterkende effect van individueel gepercipieerd eigenbelang op organisatiefetisjisme kan verklaard worden doordat het beschermen van de organisatie op individueel niveau in het belang van het individu kan zijn. Het individu kan bijvoorbeeld de belangen van de organisatie beschermen (cf. organisatiefetisjisme) om zelf niet in de problemen te geraken. Echter, wanneer er binnen de groep een gedeelde focus op de eigen belangen is (cf. geaggregeerd eigenbelang), is het begrijpelijk dat er minder organisatiefetisjisme gesteld zal worden. In die zin stemt de bevinding overeen met de grid-group theorie. Er zijn nog andere bevindingen die de hypothesen niet helemaal ondersteunen. Zo heeft geaggregeerde apathie (i.t.t. H2) een versterkend effect. Hoe meer apathie er dus in de dienst is, hoe meer organisatiefetisjisme respondenten percipiëren in hun dienst. Individueel gepercipieerde gelijkheid (i.t.t. H14) heeft een preventief effect op de proxy-report van organisatiefetisjisme. Dit wil zeggen dat hoe meer gelijkheid respondenten op het werk percipiëren, hoe minder organisatiefetisjisme ze bij hun collega's vaststellen.

Ook wat betreft de **self-report van organisatiefetisjisme** liggen een heel aantal bevindingen in lijn met de hypothesen. Zo hebben individueel gepercipieerde consensus en geaggregeerde gelijkheid in overeenstemming met H14 een versterkend effect. Geaggregeerde onvoorspelbaarheid (i.o.m. H2) en individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) hebben een preventief effect. Bovendien hebben een aantal cultuurdimensies (bv. apathie, autonomie, eigenbelang) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo kon voor sommige cultuurdimensies (bv. organisatiebelang, verbondenheid, consensus) geen significante impact vastgesteld worden, terwijl dat op basis van de hypothesen wel verwacht werd. Wat betreft geaggregeerde stakeholder-oriëntatie stellen we ook in tegenstelling tot H17 een versterkend effect vast op de self-report van organisatiefetisjisme. Dit wil zeggen dat wanneer binnen de dienst een

sterke gedeelde focus op de belangen van stakeholders is, er meer organisatiefetisjisme wordt gesteld. In dit onderzoek werd verwacht dat een sterke gedeelde focus op de belangen van stakeholders net tot minder organisatiefetisjisme zou leiden. Hoewel deze bevinding niet vooraf werd verondersteld, kan deze toch verklaard worden vanuit de bredere grid-group theorie. Ambtenaren kunnen de belangen van stakeholders mogelijk eng interpreteren. Men zou bijvoorbeeld (het imago van) de organisatie kunnen beschermen (cf. organisatiefetisjisme) vanuit de idee dat stakeholders anders hun vertrouwen in de organisatie zouden verliezen. Het niet beschermen van de organisatie zou in die zin als iets negatiefs beschouwd kunnen worden voor de stakeholders van de organisatie. Ten slotte dient gewezen te worden op de omgekeerde effecten die gevonden werden voor individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid en individueel gepercipieerde gelijkheid. Hoewel hun effect op individueel niveau niet overeenstemt met de verwachting, is hun effect op geaggregeerd niveau wel in overeenstemming met de hypothesen.

Wat **partijdigheid en nepotisme** betreft, bevestigen de resultaten de hypothesen niet helemaal. 'Partijdigheid en nepotisme' verwijst naar het misbruiken van bevoegdheid of positie om familie, vrienden of professionele relaties te bevoordelen. Voorbeelden zijn vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen en niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat partijdigheid en nepotisme een exces is van high-group cultuur, waarbij de groep breed gedefinieerd wordt. Wat betreft de **proxy-report** stellen we vast dat enkel twee significante effecten overeenstemmen met de hypothesen. Het betreft de preventieve impact van individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) en van individueel gepercipieerde efficiëntie (i.o.m. H19) op de proxy-report partijdigheid en nepotisme. Daarenboven hebben wel een heel aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, onvoorspelbaarheid, autonomie) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn een aantal bevindingen die de hypothesen niet

ondersteunen. De belangrijkste predictor van de proxy-report van partijdigheid en nepotisme is individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2). Hoe meer apathie respondenten op het werk percipiëren, hoe meer partijdigheid en nepotisme ze vaststellen bij hun collega's. Hoewel deze bevinding niet overeenstemt met de hypothese, moet hier misschien geen al te sterke conclusie uit getrokken worden aangezien apathie op bijna alle OWG-types een versterkend effect heeft. We zullen hier verder in het algemeen besluit nog over reflecteren. Individueel gepercipieerde gelijkheid heeft een preventieve i.p.v. versterkende impact (H14). Hoewel deze bevinding niet overeenstemt met de hypothese, is deze niet onbevattelijk wanneer we de grid-group theorie even opzij schuiven en kijken naar de items. Wanneer men gelijkheid hoog in het vaandel draagt, lijkt het vanzelfsprekend dat men minder bepaalde partijen zal bevooroordeel. Voor een aantal cultuurdimensies (bv. hiërarchische autoriteit, verbondenheid, consensus) waarvan een versterkend effect werd verwacht, kon de hypothese niet bevestigd worden. Zo kon voor de cultuurdimensie vriendschap geen significant effect vastgesteld worden. De bevindingen van de **self-report** liggen in dezelfde lijn. Individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) heeft, net zoals bij de proxy-report, een preventief effect. Ook individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie (i.o.m. H17) heeft een preventief effect op de self-report van partijdigheid en nepotisme. Net zoals bij de proxy-report, werd ook bij de self-report in tegenstelling tot H14 een preventief effect vastgesteld van individueel gepercipieerde gelijkheid.

Wat betreft het OWG-type **persoonlijke agressie** konden de hypothesen niet echt bevestigd worden. Persoonlijke agressie verwijst naar het op een agressieve of onaanvaardbare wijze omgaan met collega's of individuen buiten de organisatie. Voorbeelden zijn een collega pesten, onfatsoenlijk behandelen en iemand fysiek aanvallen of mishandelen. Persoonlijke agressie was theoretisch moeilijk te positioneren in de grid-group typologie (cf. 2.5.1, p. 60). In dit onderzoek werd verondersteld dat persoonlijke agressie een excès is van een egalitaristische cultuur (low-grid/high-group

positie). Daarbij werd ook nog een alternatieve hypothese (H8) geformuleerd dat de interactie tussen de cultuurdimensies hiërarchische autoriteit (high-grid/high-group dimensie) en teambelang (group-dimensie) een versterkend effect heeft op het OWG-type. Deze alternatieve hypothese werd opgesteld vanuit de vaststelling in de literatuur dat hiërarchie vaak een versterkende impact had op pestgedrag. Vanuit de grid-group theorie kon dit gevat worden als een gevolg van egalitaristische teams binnen een hiërarchische organisatie. Wat betreft de **proxy-report** stellen we vast dat enkel de beperkte preventieve impact van individueel gepercipieerde supervisie overeenstemt met de hypothese (H4). Alle andere significante effecten die werden vastgesteld waren tegengesteld aan de hypothesen. Zo hebben individueel gepercipieerde gelijkheid (H14) en individueel gepercipieerde verbondenheid (H12) een preventief effect op de proxy-report van persoonlijke agressie i.p.v. versterkend effect. Individueel gepercipieerde competitie (H19) en individueel gepercipieerd eigenbelang (H21) hebben een versterkend effect i.p.v. preventief effect. Bij de **self-report** konden slechts drie significante effecten worden vastgesteld. In overeenstemming met de alternatieve hypothese 8, is de interessante vaststelling van het versterkende interactie-effect van geaggregeerd teambelang enerzijds en geaggregeerde hiërarchische autoriteit anderzijds op persoonlijke agressie (i.o.m. H8). De twee andere significante effecten die vastgesteld werden stemmen niet overeen met de hypothesen. In tegenstelling tot H2 werd voor individueel gepercipieerde apathie een versterkend effect op de self-report van persoonlijke agressie vastgesteld. Geaggregeerde gelijkheid heeft net zoals bij de proxy-report, maar tegengesteld aan de hypothese, een preventief effect op persoonlijke agressie. De resultaten van de proxy- en self-report samen geven aan dat dimensies van individualisme (m.n. competitie), fatalisme (m.n. apathie) en low-group (m.n. eigenbelang) een versterkend effect hebben op persoonlijke agressie. Deze bevindingen suggereren dat het OWG-type persoonlijke agressie misschien niet correct gepositioneerd werd. Het

OWG-type zou ook, en misschien vooral, als een gevolg van een low-group omgeving beschouwd kunnen worden.

Aangaande **corruptie en aanvaarden van voordelen** konden de hypothesen slechts in beperkte mate bevestigd worden. 'Corruptie en aanvaarden van voordelen' verwijst naar het misbruik – of de schijn ervan – van bevoegdheden voor privaat gewin door het aanvaarden van voordelen (bv. geschenken of diensten). Er werd in dit onderzoek verondersteld dat 'corruptie en aanvaarden van voordelen' een excès is van een low-grid cultuur. Wat betreft de **proxy-report** zijn er een aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. Zo heeft geaggregeerde gelijkheid in overeenstemming met H14 een versterkend effect. Hoewel deze bevinding contra-intuïtief lijkt, kan deze verklaard worden doordat men in een egalitaristische cultuur meer gericht is op mensen en in die zin meer voordelen aangeboden krijgt. Indien men in een egalitaristische cultuur inderdaad meer geschenken aangeboden zou krijgen, zou dit de hogere score kunnen verklaren. Individueel gepercipieerde supervisie heeft in overeenstemming met H4 een preventief effect. Een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, hiërarchische autoriteit, verbondenheid) hebben in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter een aantal bevindingen die onze hypothesen niet ondersteunen. Zo hebben geaggregeerde apathie (i.t.t. H2) en individueel gepercipieerd eigenbelang (i.t.t. H21) een versterkend effect op de proxy-report van corruptie en aanvaarden van voordelen i.p.v. geen of een preventief effect. Anders geformuleerd: hoe meer respondenten apathie vaststellen binnen hun dienst, hoe meer zij het gevoel hebben dat de eigen belangen belangrijk zijn op het werk, hoe meer corruptie en aanvaarden van voordelen ze observeren binnen de eigen dienst. Geaggregeerde consensus (i.t.t. H14) en individueel gepercipieerde efficiëntie (i.t.t. H18) hebben een preventief effect i.p.v. een versterkend effect. De resultaten van de **self-report** stemmen ook niet helemaal overeen met de hypothesen. In het model op organisatieniveau heeft individueel gepercipieerde supervisie, net zoals bij de proxy-report, in

overeenstemming met H4 een preventief effect. Individueel gepercipieerde apathie (i.t.t. H2), heeft echter, net zoals bij de proxy-report, een versterkend effect i.p.v. het verwachte preventieve effect. Dat is ook het geval voor individueel gepercipieerde verbondenheid (i.t.t. H13) en individueel gepercipieerd organisatiebelang (i.t.t. H13). Als we de resultaten van de proxy-report en self-report combineren, stellen we vast dat de versterkende effecten uitgaan van cultuurdimensies op uiteenlopende posities in het assenstelsel. Er zijn minstens twee mogelijke verklaringen hiervoor. Enerzijds is het mogelijk dat het OWG-type onvoldoende precies gemeten werd. Anderzijds kan het een indicatie zijn dat het OWG-type verkeerd gepositioneerd werd. Misschien is corruptie en aanvaarden van voordelen eerder een excès van individualisme. We komen hier verder in het algemeen besluit nog op terug.

Wat betreft het OWG-type **misbruik van informatie** werd vastgesteld dat de hypothesen bijna niet bevestigd konden worden. Misbruik van informatie verwijst naar het bewust misbruiken van (toegang tot) informatie. Voorbeelden zijn informatie anders voorstellen dat ze in werkelijkheid is en vertrouwelijke informatie misbruiken. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat misbruik van informatie een excès is van een low-grid cultuur. Wat betreft de **proxy-report** kon geen enkel significant effect in overeenstemming met de hypothesen gevonden worden. Er kon enkel vastgesteld worden dat een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, onvoorspelbaarheid, onrechtvaardigheid) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele hebben. Er zijn dan ook heel wat bevindingen die tegengesteld zijn aan de hypothesen. Zo hebben geaggregeerde apathie (H2) en individueel gepercipieerd eigenbelang (H21) een versterkende impact i.p.v. preventieve impact. Individueel gepercipieerde consensus heeft een preventieve i.p.v. versterkende impact. In tegenstelling tot onze verwachting is het dus zo dat hoe meer respondenten het gevoel hebben dat op het werk een consensus bereikt moet worden, hoe minder ze misbruik van informatie vaststellen. Voor een aantal cultuurdimensies (m.n. stakeholder-oriëntatie, autonomie,

competitie en efficiëntie) waarvan een versterkend effect werd verwacht, kon de hypothese ook niet bevestigd worden.

Wat betreft de **self-report** kon ook maar tot op zekere hoogte bevestiging voor de hypothesen vastgesteld worden. In overeenstemming met de hypothesen hebben individueel gepercipieerde consensus, individueel gepercipieerde autonomie en individueel gepercipieerde competitie een versterkend effect op de self-report van misbruik van informatie. Ook hebben een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, apathie, onrechtvaardigheid) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Individueel gepercipieerde gelijkheid en individueel gepercipieerde efficiëntie hebben een preventief i.p.v. versterkend effect. Hoewel bij de proxy-report individueel gepercipieerde gelijkheid een effect tegengesteld aan de verwachting had, stemt de bevinding bij de self-report dus wel overeen met de hypothese. Bovendien heeft individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid een versterkend effect. Als we de bevindingen van de proxy- en self-report vergelijken, stellen we vast dat ze niet echt met elkaar overeenstemmen. De significante effecten gaan uit van heel verschillende cultuurdimensies. Deze bevinding is niet makkelijk te verklaren, maar kan het gevolg zijn van het perceptuele karakter van de proxy-report enerzijds, en sterkere sociale wenselijkheid bij de self-report anderzijds. Globaal gezien zijn er wel indicaties dat misbruik van informatie verkeerd gepositioneerd werd in het assenstelsel en eerder als een low-group of individualistisch exces beschouwd moet worden.

Ten aanzien van **excessieve efficiëntie** konden de hypothesen tot op zekere hoogte bevestigd worden. Excessieve efficiëntie verwijst naar het overtreden of vrij interpreteren van de regels om efficiëntie te verhogen. Voorbeelden zijn regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen en de rechten van een burger schenden om goede resultaten te verkrijgen. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat excessieve efficiëntie

een exces is van een individualistische cultuur. Wat betreft de **proxy-report** zijn er slechts een aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. Zo hebben individueel gepercipieerde onrechtvaardigheid (i.o.m. H2) en individueel gepercipieerde supervisie (i.o.m. H4) een preventief effect op de proxy-report van excessieve efficiëntie. De preventieve impact van individueel gepercipieerde onrechtvaardigheid wijst er opnieuw op dat fatalisme ook preventieve eigenschappen kan hebben. Een aantal cultuurdimensies (bv. onvoorspelbaarheid, hiërarchische autoriteit, teambelang, organisatiebelang) hebben in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo hebben individueel gepercipieerde apathie, geaggregeerde apathie, en individueel gepercipieerde machteloosheid een versterkend effect op de proxy-report van excessieve efficiëntie i.p.v. een preventieve (H2). Voor een aantal cultuurdimensies (m.n. stakeholder-oriëntatie, autonomie, competitie en efficiëntie) waarvan een versterkend effect werd verwacht, kon de hypothese ook niet bevestigd worden. Ten slotte heeft geaggregeerd eigenbelang een preventief effect i.p.v. een versterkend effect (H20). Deze bevinding suggereert dat excessieve efficiëntie mogelijk toch geen exces van enkel individualisme is. Bij de **self-report** stelden we vast dat hoewel individueel gepercipieerde efficiëntie in overeenstemming met H18 een versterkend effect heeft op de self-report van excessieve efficiëntie, geaggregeerde efficiëntie een preventief effect heeft (i.t.t. H18). Mogelijk kan dit verklaard worden door de keuze van de items van dit type OWG. Het gaat om alternatieven die het voor een individu mogelijk maken het werk efficiënter gedaan te krijgen. In die zin is het begrijpelijk dat het versterkende effect vooral door het individuele niveau bepaald wordt. Verder werden geen andere significante effecten vastgesteld in overeenstemming met de hypothesen. De bevinding dat geaggregeerd organisatiebelang een versterkend effect heeft op de self-report van excessieve efficiëntie stemt niet overeen met de verwachting (i.t. t H13). Het resultaat suggereert dat excessieve efficiëntie misschien verkeerd

gepositioneerd werd. Het OWG-type zou ook ingegeven kunnen zijn door de belangen van de organisatie en dus een high-group element kunnen hebben.

Voor **eigendomsdeviantie** werd vastgesteld dat de hypothesen in zekere mate bevestigd konden worden. Eigendomsdeviantie verwijst naar het verwerven van eigendommen van de organisatie, een collega of klant zonder toestemming. Voorbeelden zijn organisatie-eigendommen meenemen en behouden en organisatiemiddelen zonder toestemming lenen voor privédoeleinden. Er werd in dit onderzoek verondersteld dat eigendomsdeviantie een excès is van een individualistische cultuur. Wat betreft de **proxy-report** zijn er een aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. Zo hebben individueel gepercipieerde supervisie en individueel gepercipieerde gelijkheid (H15) in overeenstemming met de hypothesen een preventief effect op de proxy-report van eigendomsdeviantie. Een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, onrechtvaardigheid, teambelang, organisatiebelang) hebben in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de proxy-report van eigendomsdeviantie. Er zijn echter een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo heeft individueel gepercipieerde apathie een versterkend effect i.p.v. een preventief effect (H2). Geaggregeerde stakeholder-oriëntie heeft een, weliswaar beperkt, preventief effect i.p.v. versterkend effect (H16). Voor een aantal cultuurdimensies (m.n. autonomie, competitie, efficiëntie en eigenbelang) waarvan een versterkend effect werd verwacht, kon de hypothese niet bevestigd worden.

Wat betreft de **self-report** van eigendomsdeviantie konden de hypothesen ook slechts gedeeltelijk bevestigd worden. Individueel gepercipieerde autonomie heeft in overeenstemming met H18 een versterkend effect op de self-report van eigendomsdeviantie. Er werden ook enkele preventieve effecten vastgesteld in overeenstemming met de hypothesen. Individueel gepercipieerde gelijkheid heeft, net zoals bij de proxy-report, in

overeenstemming met H15 een preventieve impact. Ook individueel gepercipieerde onrechtvaardigheid heeft een preventieve impact op de self-report van eigendomsdeviantie (i.o.m. H2). Hoe meer onrechtvaardigheid respondenten percipiëren, hoe minder ze aangeven eigendomsdeviantie gesteld te hebben. Deze bevinding lijkt contra-intuïtief, maar is wel in overeenstemming met onze hypothese. Een aantal cultuurdimensies (bv. machteloosheid, teambelang, organisatiebelang) hebben in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter twee bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo kon voor eigenbelang geen versterkend effect worden vastgesteld op eigendomsdeviantie. Daarnaast heeft individueel gepercipieerde stakeholder-oriëntatie, net zoals bij de proxy-report, een preventief effect op de self-report van eigendomsdeviantie i.p.v. een versterkend. Deze bevinding is moeilijk te verklaren vanuit de grid-group theorie. Als we kijken naar de inhoud van de dimensie en het OWG-type is het resultaat wel begrijpelijk. Eigendomsdeviantie lijkt nefast te zijn voor de organisatie, en bijgevolg de stakeholders van de organisatie. In die zin is het begrijpelijk dat een sterke focus op de belangen van stakeholders een preventief effect heeft op dit OWG-type.

Ten slotte kan gesteld worden voor **storend en onwillig gedrag** dat de meeste hypothesen bevestigd konden worden. 'Storend en onwillig gedrag' verwijst naar het bewust ondermijnen van de productie of dienstverlening van de organisatie. Voorbeelden zijn materiaal verspillen en gaan lopen met de eer van een ander. Er wordt in dit onderzoek verondersteld dat storend en onwillig gedrag een excès is van een low-group cultuur. Wat betreft de **proxy-report** zijn er een aantal bevindingen die overeenstemmen met de hypothesen. Zo heeft individueel gepercipieerde apathie inderdaad in overeenstemming met H1 een versterkende impact. Ook de weliswaar beperktere versterkende impact van individueel gepercipieerde autonomie en individueel gepercipieerde competitie stemt overeen met de hypothesen. Er zijn ook een aantal preventieve effecten die overeenstemmen met onze verwachtingen. Individueel gepercipieerde

supervisie (i.o.m. H4) en individueel gepercipieerde gelijkheid (i.o.m. 15) hebben een preventief effect op de proxy-report van storend en onwillig gedrag. Ook de weliswaar beperktere preventieve impact van individueel gepercipieerde verbondenheid, geaggregeerd teambelang en geaggregeerde stakeholder-oriëntatie stemmen overeen met de hypothesen. Ten slotte hebben een aantal cultuurdimensies (bv. consensus en hiërarchische autoriteit) in overeenstemming met de hypothesen geen effect op de afhankelijke variabele. Er zijn echter een aantal bevindingen die de hypothesen niet ondersteunen. Zo is de richting van het effect van individueel gepercipieerde focus op regels en procedures, geaggregeerde verbondenheid en geaggregeerde vriendschap tegengesteld aan de verwachting. Aangezien de effecten echter beperkt zijn in vergelijking met de effecten van de andere cultuurdimensies moet hier misschien niet te veel waarde aan gehecht worden. Voor eigenbelang, de cultuurdimensie op dezelfde positie in het assenstelsel als storend en onwillig gedrag, kon geen significant effect worden vastgesteld.

Ook voor de **self-report** van storend en onwillig gedrag konden de hypothesen slechts gedeeltelijk bevestigd worden. Individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid heeft i.o.m. H1 een versterkend effect op de self-report van storend en onwillig gedrag. Geaggregeerde hiërarchische autoriteit heeft i.o.m. H7 een preventieve impact. Hoe meer hiërarchische autoriteit er dus binnen een dienst is, hoe minder storend en onwillig gedrag respondenten aangeven. Ook individueel gepercipieerde gelijkheid heeft, net zoals bij de proxy-report, i.o.m. H15 een preventieve impact op de self-report van storend en onwillig gedrag. De bevinding dat individueel gepercipieerde efficiëntie een preventief effect heeft, stemt niet overeen met H18. Hoewel deze bevinding ingaat tegen wat aanvankelijk op basis van de grid-group theorie verondersteld werd, is deze begrijpelijk. Het stellen van storend en onwillig gedrag ondermijnt immers per definitie de productie of dienstverlening van de organisatie. De bevinding suggereert dat efficiëntie mogelijk niet juist gepositioneerd werd in het assenstelsel.

De bevindingen van dit onderzoek kunnen dus in drie categorieën ingedeeld worden. Vooreerst zijn er een aantal van de **hypothesen** die **ondersteund** konden worden. Voor een aantal cultuurdimensies kon bijvoorbeeld inderdaad de idee van excessen vervat in het theoretisch kader bevestigd worden. Daarnaast stemmen een aantal bevindingen niet overeen met de theorie. Zoals aangegeven, suggereren sommige resultaten dat de positionering van enkele cultuurdimensies en OWG-types herzien moet worden. We zullen verder in het algemeen besluit hier nog op ingaan. Ten slotte zijn er een aantal **bevindingen** die **moeilijker** te interpreteren zijn. Dit is vooral zo voor de cultuurdimensies die over de hele lijn eenzelfde impact hebben, zoals apathie, supervisie en autonomie. We proberen hiervoor verder toch een verklaring te vinden die binnen de grid-group theorie gevat kan worden.

7.4 Conclusie

Uit de empirische resultaten kwamen enkele belangrijke vaststellingen naar voren, waarvan we bij wijze van conclusie de belangrijkste op een rij zetten.

Wat betreft het theoretisch kader werd in de empirische resultaten voor bepaalde OWG-types in zekere mate **ondersteuning** gevonden voor **de idee van excessen**. Bevestiging voor een versterkende impact van de cultuurdimensie op dezelfde positie werd vastgesteld bij onvoldoende inzet, teamfetisjisme, organisatiefetisjisme en excessieve efficiëntie. Ook van naburige cultuurdimensies kon vaak een versterkende impact worden vastgesteld. Een daarbij aansluitende vaststelling is dan ook dat de bevindingen in het algemeen aantonen dat het bij onderzoek naar onethisch werknemersgedrag belangrijk is om op een **genuanceerde manier** te kijken naar zowel de onafhankelijke als afhankelijke variabele. De resultaten geven aan dat een bepaalde cultuurdimensie niet

noodzakelijk voor alle types OWG een preventief of versterkend effect heeft.

Er waren zeven cultuurdimensies die, wanneer ze een significante impact hadden, steeds een **impact** hadden in **dezelfde richting**. Het gaat om de cultuurdimensies apathie, machteloosheid, onrechtvaardigheid, supervisie, hiërarchische autoriteit, competitie en autonomie. In de mate dat het om op basis van de hypothesen verwachte effecten ging was het uiteraard geen probleem. Het wordt wel een bedreiging voor de theorie als het significante effect steeds in dezelfde richting speelt voor een groot aantal OWG-types, ook buiten de hypothesen. In dit onderzoek lijkt dat vooral een issue te zijn voor apathie, hiërarchische autoriteit, supervisie en autonomie. Voor **supervisie** werd op alle OWG-types een preventieve impact vastgesteld met uitzondering van misbruik van informatie. Deze brede preventieve impact is moeilijk te verklaren met verwijzing naar de grid-group theorie. In de bredere ethics literatuur wordt echter vaak verondersteld dat supervisie opportuniteiten om OWG te stellen kan verminderen (bv. Hollinger et al., 1983, p. 89; Maesschalck et al., 2008, p. 53). Wanneer respondenten het gevoel hebben dat er supervisie is, dat hun werk gecontroleerd wordt op overtredingen van de regels en dat er zicht is binnen de organisatie op mogelijke overtredingen, zou er minder OWG gesteld worden. In die zin is het denkbaar dat supervisie niet echt een dimensie is van organisatiecultuur, maar eerder een kenmerk van de job zelf dat samenhangt met de opportuniteit om OWG te stellen. Ook **autonomie** had, in het geval het een significante impact had, steeds een versterkend effect. Die bevinding sluit aan bij die i.v.m. supervisie. Wanneer werknemers veel beslissingen in de uitvoering van hun werk op autonome wijze kunnen nemen, zijn ze meer in de mogelijkheid om op eigen gezag te beslissen regels al dan niet te volgen. In die zin kunnen we ook voor autonomie de hypothese naar voor schuiven dat het niet zozeer een kenmerk van cultuur, maar een jobkenmerk is. Dat jobkenmerk creeërt opportuniteiten die op hun beurt de prevalentie van OWG kunnen doen toenemen. Voor de cultuurdimensie **apathie** werden significante versterkende effecten op bijna

alle OWG-types vastgesteld (de uitzondering was excessieve gehoorzaamheid). Dit bijna algemeen versterkend effect is moeilijk te interpreteren vanuit de grid-group theorie. We komen hier verder nog op terug (zie 345 e.v.). Hoe dan ook kunnen we stellen dat apathie in de organisatie op vlak van integriteit zeer nefast lijkt. Voor **hiërarchische autoriteit** werden slechts drie significante effecten vastgesteld, die allemaal preventief waren. Hiërarchische autoriteit lijkt dus tot geen OWG te leiden.

Een analyse van tabel 53 (p. 319) toont aan dat de resultaten voor de **proxy- en self-report** niet altijd overeenstemmen. Bij de self-report werden in het algemeen minder significante effecten vastgesteld dan bij de proxy-report. Dit kan mogelijk verklaard worden door meer sociaal wenselijke antwoorden bij de self-report, waardoor de variatie klein was en moeilijker significante effecten kunnen worden vastgesteld. Daarnaast zijn er ook effecten die bij de self- en proxy-report niet altijd dezelfde zijn. In de meeste gevallen gaat het om een effect dat bij de ene meetmethode, proxy- of self-report, wel significant is, en bij de andere niet. In één enkel geval (m.n. bij de impact van individueel gepercipieerde consensus op misbruik van informatie) werd een verschillende richting van het effect vastgesteld. De vraag hoe dit te verklaren, en belangrijker, hoe ermee om te gaan, is moeilijk. Mogelijk spelen de verschillende cognitieve processen bij beide methoden of sociale wenselijkheid een rol.

De impact van **individueel gepercipieerde cultuur** en **geaggregeerde cultuur** bleek ook niet altijd hetzelfde. Bij de proxy-report van organisatiefetisjisme heeft individueel gepercipieerd eigenbelang bijvoorbeeld een versterkend effect, maar geaggregeerd eigenbelang (overigens in overeenstemming met de hypothese) een preventief effect. In de meeste gevallen kon dit binnen de grid-group theorie geduid worden, en stemde de impact van geaggregeerde cultuur overeen met de hypothese, in een beperkt aantal gevallen was dat lastiger.

Het eigenlijke **organisatieniveau** bleek **moeilijk te bestuderen** in de multilevel modellen. Vooreerst bleek er weinig van de variatie in de afhankelijke variabelen verklaard te worden door het organisatieniveau. Het organisatieniveau was dus meestal niet echt relevant in de verklaring van OWG. Dit was meer het geval bij de proxy-report dan de self-report. Bij de proxy-report werd enkel voor 'corruptie en aanvaarden van voordelen' een ICC-score boven de drempelwaarde van 5% gevonden. Bij de self-report was de ICC-score voor het organisatieniveau bij vier OWG-types boven de drempelwaarde. Deze bevinding zou het gevolg kunnen zijn van het perceptuele karakter van de proxy-report, waardoor mogelijk minder extreme antwoorden worden verkregen bij de proxy-report dan de self-report. Het toevoegen van de data van veertien politiezones voor een analyse van de proxy-report maakte weinig verschil. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat de organisaties van de federale overheid en de veertien politiezones samen nog altijd een redelijk homogene groep vormen. Bovendien was het zo dat, in de vijf gevallen dat er wel voldoende variatie was in de afhankelijke variabele op organisatieniveau (bij de proxy- of self-report), de impact van op organisatieniveau geaggregeerde cultuur moeilijk te analyseren was door de aard van de steekproef. Deze was gelimiteerd door het beperkte aantal organisaties en de ongebalanceerde data.

Ten slotte toonden de analyses ook dat sommige **controlevariabelen** relevant waren in de verklaring van OWG. De analyses suggereren dat vrouwen sommige types van OWG minder percipiëren (bv. excessieve gehoorzaamheid, excessieve efficiëntie, persoonlijke agressie) en stellen (bv. organisatiefetisjisme, excessieve efficiëntie, misbruik van informatie, regelnegatie) dan mannen. Voor andere types OWG was er dan weer geen significant verschil tussen mannen en vrouwen. In geen enkel model werd vastgesteld dat mannen significant lager scoren. Deze bevinding moet voorzichtig benaderd worden. Het resultaat dat vrouwen sommige types OWG minder zouden stellen, stemt weliswaar overeen met heel wat andere onderzoeken, maar alternatieve verklaringen (bv. sociale wenselijkheid)

moeten nog verder onderzocht worden. Naast geslacht lijkt ook het al dan niet leiding geven een verschil te maken. Respondenten die in zeker mate leiding geven, percipiëren (m.n. excessieve efficiëntie en regelnegatie) en stellen (m.n. organisatiefetisjisme, excessieve efficiëntie, misbruik van informatie en regelnegatie) bepaalde vormen van OWG meer dan respondenten die geen enkele vorm van leiding geven. Ook bijvoorbeeld de mate waarin alleen gewerkt wordt, en of men contact heeft met burgers heeft op sommige types van OWG een significante impact.

Op basis van de empirische resultaten besluiten we dat het **theoretisch kader en bijhorende hypothesen moeten worden bijgesteld en verfijnd**. Dit zal aan bod komen in het algemeen besluit (zie p. 345 e.v.).

Algemeen besluit

Dit onderzoek focuste op een belangrijke lacune in het onderzoek naar onethisch werknemersgedrag (OWG), met name de globale impact van organisationele factoren, en specifiek organisatiecultuur, op OWG. De centrale onderzoeksvraag in dit project was de volgende: *Wat is de impact van organisatiecultuur op onethisch werknemersgedrag?* Eerder dan apart te focussen op verschillende factoren op organisatieniveau die een impact kunnen hebben op OWG (bv. onrechtvaardigheid, competitie, eigenbelang), werd in dit onderzoek gefocust op één variabele die deze factoren samen brengt: 'organisatiecultuur'. In dit proefschrift werd dan ook de impact van verschillende dimensies van organisatiecultuur op verschillende types van OWG bestudeerd in 23 organisaties van de Belgische federale overheid.

De centrale hypothese van dit onderzoek, dat organisatiecultuur een impact heeft op OWG, werd verder uitgewerkt aan de hand van de grid-group theorie en typologie (Douglas, 1970). De conceptualisering van zowel organisatiecultuur als OWG werden gebaseerd op de grid-group typologie. Voor de conceptualisering van organisatiecultuur werden in dit onderzoek niet enkel de vier cultuurtypes van de grid-group typologie gebruikt, maar ook de grid- en group-as. Dit resulteerde in acht theoretische posities, die vervolgens verder gepreciseerd werden in **achttien cultuurdimensies** (zie figuur 4, p. 30). Ook bij onethisch werknemersgedrag werd, geïnspireerd door bestaande classificaties van OWG, een onderscheid gemaakt tussen **twaalf types van OWG** gepositioneerd op de acht theoretische posities van het grid-group assenstelsel (zie figuur 6, p. 62).

De grid-group theorie en bijhorende typologie werden niet alleen gebruikt om organisatiecultuur en OWG te conceptualiseren, maar ook om het verband tussen beide te verklaren. Het centrale uitgangspunt en de kern

van dit onderzoek was de ***socio-cultural viability proposition*** (6, 2003, p. 398) uit de grid-group theorie (zie 3.1, p. 72 e.v.). In dit uitgangspunt veronderstelt men dat geen van de vier cultuurtypes op zichzelf kan bestaan omdat ze alle vier kenmerken hebben die hen zelfondermijnend maken (Verweij et al., 2014, p. 85). Elk cultuurtype heeft bepaalde ingebouwde zwaktes die kunnen leiden tot excessen, tenzij ze gecompenseerd worden door de sterke punten van de andere cultuurtypes (Hood, 1998). Dit uitgangspunt werd in dit onderzoek toegepast op het verband tussen organisatiecultuur en OWG. OWG kan dan beschouwd worden als een excès van een cultuurtype binnen de organisatie. De hiërarchische cultuur kan bv. leiden tot ‘excessieve gehoorzaamheid’ (het overdreven naleven van wetten, regels of orders dat negatief beoordeeld wordt door een meerderheid binnen de samenleving), maar het cultuurtype ‘individualisme’ zou dit kunnen voorkomen dankzij zijn nadruk op autonomie en zo de werknemers behoeden voor ‘excessieve gehoorzaamheid’. Er wordt verondersteld dat elk cultuurtype in een bepaalde mate aanwezig moet zijn binnen een organisatie om te kunnen compenseren voor de zwaktes van een bepaald cultuurtype. Indien dat niet het geval is, zullen die zwaktes van dat cultuurtype leiden tot OWG. De net toegelichte *socio-cultural viability proposition* stelt dat alle vier cultuurtypes aanwezig moeten zijn in de organisatie en dat als één te sterk is er excessen zullen ontstaan. In dit onderzoek werd verondersteld dat dezelfde logica op de acht posities, die in het assenstelsel werden onderscheiden, kan toegepast worden. Op basis van de *socio-cultural viability proposition* (p. 72 e.v.) werden twee typehypothesen opgesteld. Enerzijds werd verwacht dat de cultuurdimensies op één van de acht theoretische posities in het assenstelsel van de grid-group typologie een positief effect hebben op de OWG-types op dezelfde positie in het assenstelsel, alsook op de OWG-types op de onmiddellijk naburige posities (typehypothese A). Anderzijds werd verondersteld dat diezelfde cultuurdimensies een negatief of geen effect hebben op alle andere OWG-types (zie figuur 7, p. 79) (typehypothese B).

Hoewel de gebruikte statistische technieken niet toelieten om een inschatting te maken van de sterktes van de effecten en de mate waarin de variantie in OWG verklaard kan worden door cultuur, werd wel een zekere mate van **ondersteuning** gevonden voor de op grid-group theorie gebaseerde hypothesen (zie tabel 53, p. 319). Bevestiging voor een versterkende impact van de cultuurdimensie op dezelfde positie werd vastgesteld bij de OWG-types 'onvoldoende inzet', 'teamfetisjisme', 'organisatiefetisjisme' en 'excessieve efficiëntie'. Ook van naburige cultuurdimensies kon vaak een versterkende impact worden vastgesteld (cf. typehypothese A). Zo heeft 'focus op regels en procedures' bijvoorbeeld inderdaad een versterkende impact op het OWG-type 'excessieve gehoorzaamheid'. Ten slotte kon ook bevestiging gevonden worden voor een groot aantal hypothesen waarin geen of een preventief effect van cultuurdimensies op bepaalde OWG-types werd verondersteld (cf. typehypothese B). Er waren echter ook een aantal **bevindingen die niet overeenstemden** met de typehypothesen van dit onderzoek. Er zijn hiervoor verschillende verklaringen, die in het algemeen kunnen teruggebracht worden op enerzijds theoretische problemen en anderzijds meetproblemen. Op de theoretische problemen zal in een gedachte-experiment getracht worden een antwoord te bieden.

De bevindingen voor de drie OWG-types, 'teamfetisjisme', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', en 'misbruik van informatie' zijn moeilijker te interpreteren maar suggereren dat er eventueel een **meetprobleem** bij deze OWG-types was. Om dat toe te lichten kan teruggekeerd worden naar een belangrijk dilemma bij het conceptualiseren van OWG op basis van de grid-group theorie (zie 2.5.1, p. 60). Elk grid-group type kan gelinkt worden aan specifieke motieven voor OWG (cf. Mars, 1998). Een werknemer kan een collega bijvoorbeeld respectloos behandelen (cf. persoonlijke agressie) omdat het zijn/haar leven makkelijker maakt (fatalistische vorm), om een voorbeeld te stellen voor andere leden van de organisatie (hiërarchische vorm), om vooruit te geraken in de organisatie (individualistische vorm) of omdat de waarden van die persoon verschillen van de dominante waarden

in de groep (egalitaristische vorm). Idealiter zou men dan voor elke concrete vorm van gedrag (bv. pesten, diefstal, misbruik van informatie) telkens de verschillende motieven moeten meten. Het is echter nog complexer omdat binnen elk cultuurtype er soms meerdere alternatieven te identificeren zijn. Deze manier van meten verhoogt dan ook sterk het aantal survey-items, en doet tegelijkertijd de prevalentie van het gedrag dalen. Vele combinaties van types OWG en motieven voelen ook eerder artificieel aan en zijn moeilijk te beantwoorden door respondenten. Om die redenen werd in dit onderzoek gekozen voor een ruwere meting van OWG die niet vraagt naar concrete motieven per gedragstype, maar de gedragstypes plaatst onder de meest voor de hand liggende van de acht posities. Deze aanpak bleek voor de meeste OWG-types adequaat. Voor de drie net genoemde OWG-types, m.n. 'teamfetisjisme', 'corruptie en aanvaarden van voordelen', en 'misbruik van informatie', kunnen we op basis van de bevindingen de vraag stellen of ze toch niet beter preciezer gemeten werden. Wat betreft **teamfetisjisme** tonen de resultaten dat zowel dimensies van fatalisme, low-group als high-group een versterkende impact hebben. Teamfetisjisme lijkt dan ook niet louter in het belang van het team gesteld te worden, maar lijkt ook andere onderliggende motivaties te hebben. In een fatalistische cultuur zou men teamfetisjisme bijvoorbeeld kunnen stellen vanuit de verwachting dat het niet beschermen van collega's het leven moeilijker zou maken (cf. Loyens, 2011, p. 35). In een individualistische cultuur zou men collega's kunnen beschermen omdat men deze in de toekomst nog nodig zou kunnen hebben (cf. Loyens, 2011, p. 35). Deze onderscheiden werden in de operationalisering van teamfetisjisme in dit onderzoek niet gemaakt. De resultaten i.v.m. **'corruptie en aanvaarden van voordelen'** en **'misbruik van informatie'** zijn minder eenduidig. Enerzijds zijn er argumenten om te stellen dat deze OWG-types onvoldoende precies gemeten zijn. De versterkende effecten op deze types gaan uit van cultuurdimensies op uiteenlopende posities in het assenstelsel. Anderzijds suggereert een globale evaluatie van alle

resultaten dat deze OWG-types mogelijk geherpositioneerd moeten worden. Hierop wordt verder nog ingegaan.

We ronden dit proefschrift af door enkele theoretische en methodologische reflecties te formuleren. Vooraleer daartoe over te gaan, reflecteren we over de bevindingen die niet overeenstemden met onze hypothesen en proberen we via een gedachte-experiment een aanzet te geven tot een aangepaste versie van het theoretisch kader dat in hoofdstuk 3 was uitgewerkt en in hoofdstuk 7 empirisch was getest. We besluiten dit proefschrift met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek en de implicaties voor beleid.

Een gedachte-experiment: Naar een nieuwe theorie?

In wat volgt wordt een gedachte-experiment uitgevoerd waarbij vanuit de resultaten op zoek gegaan wordt naar een aangepast theoretisch kader. Het resultaat van dit experiment is een tentatief nieuw theoretisch kader. Op basis van de empirische resultaten i.v.m. de relatie tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen kijken we of de positionering van deze variabelen aangepast kan worden om zo de resultaten beter te laten overeenstemmen met de hypothesen. Deze aanpak is uiteraard in zekere mate bediscussieerbaar, maar valt te verantwoorden binnen het explorerende karakter van dit onderzoek (cf. inleiding, p. 1 e.v.). Dit toont evenwel de terechte kritiek op de grid-group theorie dat deze moeilijk falsificeerbaar is en maakt duidelijk dat alternatieve technieken gezocht moeten worden om de positionering van de cultuurdimensies en OWG-types empirisch vast te stellen. Er dient daarbij opgemerkt te worden dat het moeilijk is de conceptuele voorstelling die hoger werd voorgesteld bij te stellen op basis van de empirische resultaten. Zoals verder zal blijken zijn de empirische resultaten complexer dan de visuele voorstelling toelaat weer te geven. De explorerende wijzigingen aan het theoretisch kader lossen immers nog niet alle inconsistenties op. Desalniettemin wordt

daartoe toch al een eerste tentatieve poging gedaan. Een voorstel van aangepaste visuele weergave kan teruggevonden in figuur 23 (p. 357). Er worden daarbij soms een aantal sprongen gemaakt die weliswaar beredeneerd zijn maar niet expliciet uit de resultaten kunnen worden afgeleid. Om die reden werd ook expliciet voor de term 'gedachte-experiment' gekozen.

Zoals hoger toegelicht, suggereren sommige bevindingen die niet overeenstemmen met de hypothesen theoretische problemen. De bevindingen zouden uiteraard beschouwd kunnen worden als een falsificatie van de **theorie zelf**, maar ze zouden ook te wijten kunnen zijn aan de concrete **conceptualisering van de theorie**. Er zijn in dat kader twee mogelijkheden. Ten eerste is het mogelijk dat sommige cultuurdimensies ten onrechte als cultuur werden gecatalogeerd of geen goede indicator zijn voor de betreffende positie in het assenstelsel. In dit gedachte-experiment zal beargumenteerd worden dat dit het geval is bij de cultuurtypes supervisie, autonomie, apathie en hiërarchische autoriteit. Ten tweede is het denkbaar dat bepaalde cultuurdimensies of OWG-types in dit onderzoek verkeerd gepositioneerd werden in het assenstelsel. Ook dat wordt in dit gedachte-experiment toegepast, met name voor OWG-types 'regelnegatie', 'excessieve gehoorzaamheid', 'corruptie en aanvaarden van voordelen' en 'persoonlijke agressie', en de twee combinaties van cultuurtype en OWG-type 'efficiëntie'-'excessieve efficiëntie' en 'organisatiebelang'-'organisatiefetisjisme'. We bespreken elk van deze aanpassingen en stellen die vervolgens visueel voor in een aangepast assenstelsel (zie figuur 23, p. 357) en vertalen die ook naar nieuwe hypothesen in een aangepaste tabel (zie tabel 54, p. 358).

Ten eerste werd een aantal hypothesen niet bevestigd doordat sommige cultuurdimensies een **impact** hebben die altijd **eenzelfde richting** betreft. Een eerste vraag bij het bijstellen van het theoretisch kader is dan ook hoe deze cultuurdimensies benaderd moeten worden. Dit leek vooral een issue te zijn voor apathie, hiërarchische autoriteit, supervisie en autonomie. Van

deze twee laatste dimensies kan zoals hoger aangegeven (cf. 7.3, p. 316) bij nader inzien de vraag gesteld worden of ze daadwerkelijk ‘organisatiecultuur’ meten, dan wel jobkenmerken zijn die samenhangen met opportuniteit. **Supervisie en autonomie** moeten dan ook misschien buiten de grid-group theorie begrepen worden. Men zou dan ook kunnen beargumenteren om deze dimensies uit het theoretisch kader te halen. De bevinding dat de cultuurdimensie **apathie** over de hele lijn een versterkend effect heeft op de verschillende types van OWG, is ook moeilijk te rijmen met de veronderstelling dat elk cultuurtype positief samenhangt met enkel die types van OWG die als excessen van dat cultuurtype beschouwd kunnen worden. Deze bevinding zou als een falsificatie van de theorie beschouwd kunnen worden. Misschien geldt de *socio-cultural viability proposition* niet voor deze cultuurdimensie. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat apathie geen goede indicator is voor het cultuurtype fatalisme. Mogelijk meet de dimensie eerder een persoonlijkheidskenmerk dan een cultuurdimensie. Omdat voor deze dimensie de bevindingen minder duidelijk zijn, behouden we ze echter voorlopig nog in het theoretisch kader. Ten slotte stemmen de resultaten i.v.m. de cultuurdimensie **hiërarchische autoriteit** niet echt overeen met de *socio-cultural viability proposition*. Er werden voor deze dimensie slechts drie significante effecten vastgesteld, die allemaal preventief waren. Hiërarchische autoriteit is dus in elk geval niet positief gecorreleerd met de OWG-types die ermee zouden geassocieerd moeten zijn. Er zijn minstens twee mogelijke verklaringen voor deze bevinding. Ten eerste is het mogelijk dat hiërarchie niet tot OWG leidt. In dat geval zou de *socio-cultural viability proposition* dus niet kloppen. Ten tweede is het mogelijk dat hiërarchische autoriteit geen goede indicator is voor hiërarchie. In dat geval zouden dan ook andere dimensies van hiërarchie geïdentificeerd moeten worden om de relatie te leggen met OWG. Omdat voor deze dimensie de bevindingen ook weer minder duidelijk zijn, behouden we ze voorlopig nog wel in het theoretisch kader.

Ten tweede zijn er een aantal verschillen tussen de hypothesen en de resultaten die suggereren dat de **positionering** van een aantal **cultuurdimensies** en de positionering van een aantal **OWG-types** in het assenstelsel herzien moeten worden. Alvorens daarop in te gaan is het goed er nog even op te wijzen dat de verschillende cultuurdimensies en OWG-types weliswaar op basis van theoretische overwegingen gepositioneerd werden in het assenstelsel, maar dat die positie alsdusdanig eigenlijk niet empirisch getest (bv. via multidimensionele schaaltechnieken) werd. Een dergelijke benadering was in het kader van het beperkte tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk. Er werd gefocust op het valideren van de schalen van cultuur en OWG, en het testen van de hypothesen i.v.m. de relatie tussen beide. Op basis van die laatste kunnen we nu enkele voorstellen doen voor herpositionering van sommige cultuurdimensies en OWG-types. In de praktijk lijken die voorstellen beperkt: het gaat meestal (m.u.v. regelnegatie en persoonlijke agressie) om een herpositionering richting een naburige positie.

Vooreerst suggereren sommige empirische bevindingen dat de posities van een aantal OWG-types in het assenstelsel opnieuw geëvalueerd moet worden. **Regelnegatie** lijkt verplaatst te moeten worden van de high-grid positie naar de low-group positie of low-group/low-grid positie (individualisme). Dit is niet verrassend omdat voor regelnegatie een minder strikte interpretatie van de grid-group theorie gevolgd werd. De herpositionering wordt voornamelijk ingegeven door drie empirische bevindingen. Ten eerste werd een preventief effect vastgesteld van focus op regels en procedures op regelnegatie, terwijl een versterkend effect verwacht werd. Dit suggereert dat de positionering op high-grid foutief was. Ten tweede werd een significant interactie-effect van focus op regels en procedures en autonomie vastgesteld. In dit geval zou dit als volgt geïnterpreteerd kunnen worden: wanneer er in een individualistische omgeving, gekenmerkt door veel autonomie, ook regels en procedures zijn,

zal dit leiden tot regelnegatie.¹⁷⁵ Deze bevinding, samen met het preventieve effect van focus op regels en procedures op zich, suggereert eerder een positionering op de low-group of individualistische positie. Ten derde werd een significant versterkend effect vastgesteld van geaggregeerde apathie op regelnegatie. Ook deze vaststelling suggereert eerder een positionering op de low-group of individualistische positie. Omdat apathie over de hele lijn een versterkende impact heeft, is het moeilijk te zeggen welke positie het beste is. Beide herpositioneringen kunnen theoretisch verantwoord worden. Regelnegatie kan als een exces van individualisme beschouwd worden omdat men maar tegen de regels kan ingaan indien men in zekere mate op individuele wijze beslissingen kan nemen, een kenmerk van individualisme. Ook kan regelnegatie beschouwd worden als een fatalistisch exces omdat dit OWG-type een vorm van sabotage zou kunnen zijn.

Excessieve gehoorzaamheid lijkt niet alleen op de positie hiërarchie zelf geplaatst te kunnen worden, zoals was verondersteld, maar ook op de high-grid positie (gemeenschappelijk aan zowel fatalisme als hiërarchie). We trekken deze conclusie uit de vaststelling dat zowel fatalistische cultuurdimensies (m.n. machteloosheid en onvoorspelbaarheid), als de high-grid dimensie focus op regels en procedures een versterkende impact hebben op excessieve gehoorzaamheid. In die zin zou het niet alleen een exces van hiërarchie kunnen zijn, maar ook van fatalisme. Excessieve gehoorzaamheid lijkt dus op twee posities gepositioneerd te kunnen worden. Dergelijke herpositionering valt vanuit grid-group theorie te verantwoorden omdat men regels overmatig kan toepassen omwille van het geloof in regels (hiërarchie), maar ook vanuit de idee dat men in de problemen kan geraken indien men de regels niet zou toepassen (fatalisme). De bevindingen geven dan ook aan dat het exces van hiërarchie moeilijk te vatten is.

¹⁷⁵ Bij een interactie-effect zijn vaak twee interpretaties mogelijk, afhankelijk welke variabele als focus- en welke als moderatorvariabele beschouwd wordt. Het onderscheid tussen beide is conceptueel en vooral van nut bij de inhoudelijke duiding. Statistisch gezien zijn de interpretaties vaak inwisselbaar (Pickery, 2008, p. 5).

Wat betreft '**corruptie en aanvaarden van voordelen**' en '**misbruik van informatie**' waren de bevindingen moeilijker te interpreteren. Zoals hoger toegelicht waren er argumenten om aan te nemen dat er een meetprobleem was. Daarnaast kan ook gesteld worden dat ze mogelijk eerder in individualisme of de low-group positie gepositioneerd moeten worden i.p.v. op de low-grid positie. We trekken deze conclusie uit de empirische vaststelling dat eigenbelang (low-group dimensie) een versterkend effect heeft op beide OWG-types, alsook apathie (fatalistische dimensie). Bijkomend heeft ook individueel gepercipieerde onvoorspelbaarheid (fatalistische dimensie) een versterkend effect op misbruik van informatie. De keuze tussen de low-group of individualistische positie is moeilijk sluitend te maken omdat apathie voor bijna alle OWG-types een versterkende impact heeft. Theoretisch gezien lijken de types wel eerder in individualisme gepositioneerd te moeten worden omdat ze typisch gesteld worden om er zelf enig voordeel uit te halen.

Ten slotte moet ook **persoonlijke agressie** geherpositioneerd worden. Dit is niet geheel onverwacht omdat persoonlijke agressie moeilijk op één positie in het grid-group assenstelsel te plaatsen was. In dit onderzoek werd persoonlijke agressie als een voornamelijk egalitaristische manifestatie van OWG beschouwd (low-grid/high-group positie) omdat men in egalitarisme kost wat kost de groep wil beschermen. Er werd verondersteld dat in egalitarisme leden van een bepaalde groep of team niet-leden of collega's die zich niet conformeren aan de groepsnormen op een agressieve of vijandige wijze zullen behandelen. De empirische resultaten suggereren echter dat persoonlijke agressie vooral een low-group exces is i.p.v. een high-group/low-grid (of egalitaristisch) exces. We trekken deze conclusie uit de empirische vaststelling dat dimensies van fatalisme (m.n. apathie), low-group (m.n. eigenbelang, gemeenschappelijk aan fatalisme en individualisme) en individualisme (m.n. competitie) een versterkend effect hebben op persoonlijke agressie. Deze herpositionering naar de low-group positie valt theoretisch te verantwoorden. In een fatalistische cultuur zou men persoonlijke agressie bijvoorbeeld kunnen

stellen om zelf niet in de problemen te geraken of omdat het het leven makkelijker maakt. In een individualistische cultuur zou men persoonlijke agressie kunnen stellen om vooruit te geraken in de organisatie.

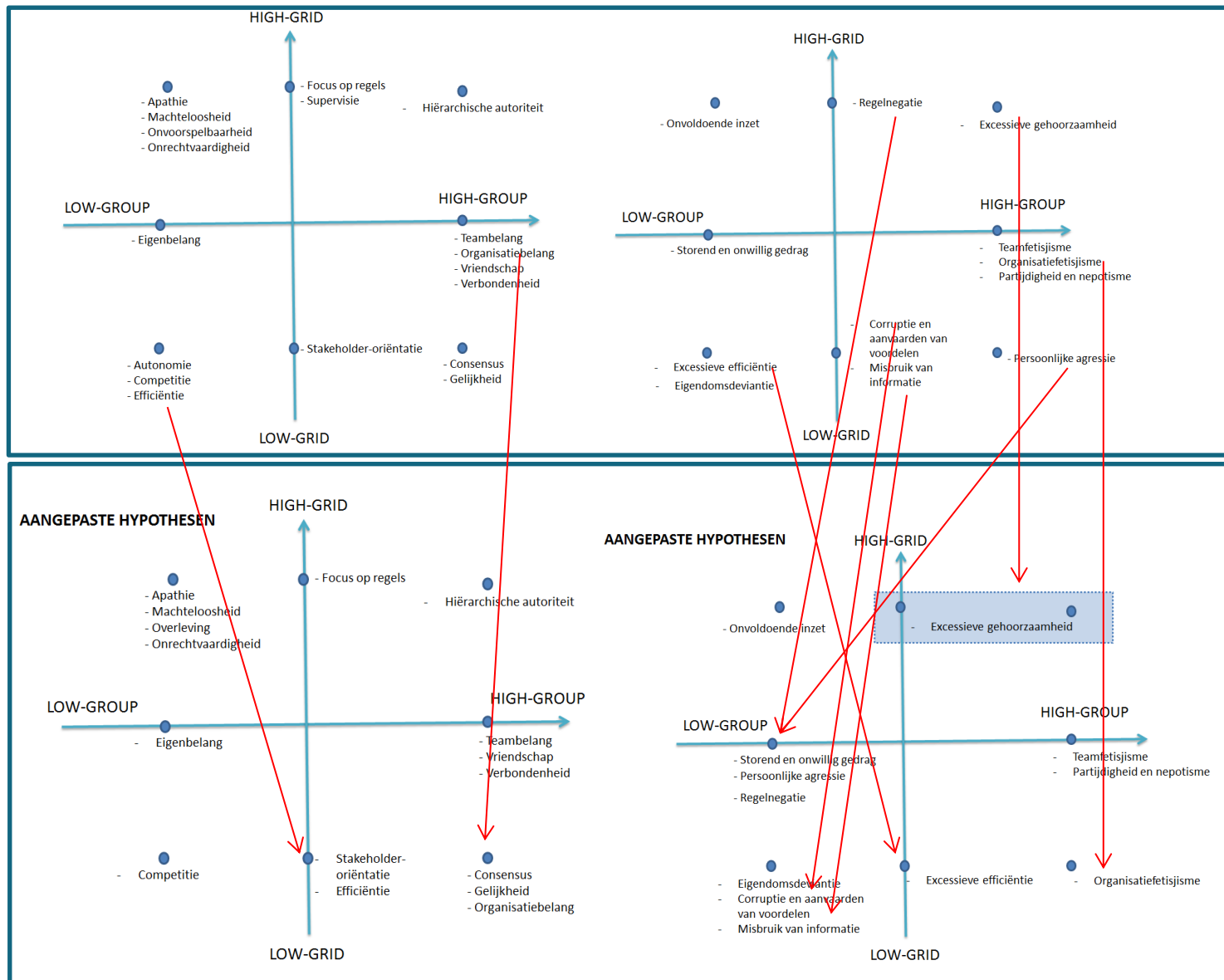
Daarnaast kan voor twee **cultuurdimensies** voorgesteld worden om ze **samen met hun corresponderend OWG-type** te herpositioneren. Dit is het geval voor de cultuurdimensie efficiëntie en het OWG-type excessieve efficiëntie; alsook voor de cultuurdimensie organisatiebelang en het OWG-type organisatiefetisjisme. Door deze dimensies en OWG-types te verplaatsen stemmen de resultaten beter overeen met de aangepaste hypothesen. Voor dergelijke herpositionering worden nog meer dan bij de andere herpositioneringen een aantal sprongen gemaakt die weliswaar beredeneerd zijn maar niet expliciet uit de specifieke resultaten kunnen worden afgeleid. Het gaat om een tentatieve beredeneerde herpositionering op basis van een evaluatie van alle resultaten samen.

Vooreerst kan voorgesteld worden om efficiëntie en het OWG-type excessieve efficiëntie samen te verplaatsen van de low-group/low-grid positie (individualisme) naar de low-grid positie. De verplaatsing van zowel de cultuurdimensie efficiëntie als het OWG-type kan afgeleid worden uit de vaststelling dat de dimensie van high-group 'organisatiebelang' een versterkend effect heeft, en eigenbelang in tegenstelling tot onze verwachting een preventief effect op excessieve efficiëntie. Deze herpositionering naar de low-grid positie kan theoretisch verantwoord worden. Efficiëntie kan impliceren dat werknemers zich identificeren met de belangen van een groep (Maesschalck, 2004b, p. 60). In egalitarisme zou men efficiëntie dan ook kunnen vooropstellen om de doelen van de groep (i.c. de dienst of de organisatie) na te streven. Zoals hoger toegelicht kan echter ook beargumenteerd worden dat in een individualistische organisatiecultuur werknemers steeds op zoek zijn naar meer efficiënte manieren om de dingen gedaan te krijgen. In die zin kan excessieve efficiëntie mogelijk zowel gesteld worden vanuit individualistische (bv. *"ik word er beter van"*) als egalitaristische overwegingen (bv. *"mijn organisatie wordt er beter van"*).

Op basis van een evaluatie van alle resultaten samen kan bovendien voorgesteld worden om de cultuurdimensie organisatiebelang en het corresponderende OWG-type organisatiefetisjisme te verplaatsen van de high-group positie naar de egalitaristische (high-group/low-grid) positie. Dit kan onder andere afgeleid worden uit het relatief sterke positieve effect van individueel gepercipieerde gelijkheid en geaggregeerde gelijkheid (dimensies van egalitarisme) op het OWG-type organisatiefetisjisme. Vanuit de bredere grid-group theorie valt het te verantwoorden dat de cultuurdimensie 'organisatiebelang' egalitarisme meet omdat men zich daarbij identificeert met een hoger doel dat verbonden is aan de groep. Deze groep wordt in een egalitaristische organisatiecultuur vooropgesteld. Ook de herpositionering van **organisatiefetisjisme** lijkt op basis van hetzelfde argument plausibel.

Bovenstaand gedachte-experiment was een poging om een aangepaste theorie te ontwikkelen die meer overeenstemt met de werkelijkheid. De globale impact van dergelijke herpositioneringen zoals weergegeven in figuur 23 (p. 357) werd bij wijze van test nagegaan door de empirische resultaten te vergelijken met dergelijk aangepast theoretisch kader (zie tabel 58, p. 358). In deze test werden autonomie en supervisie buiten beschouwing gelaten omdat verondersteld wordt dat ze eerder jobkenmerken meten dan cultuur. De tabel met een vergelijking van de op basis van het gedachte-experiment aangepaste hypothesen en de empirische resultaten van dit onderzoek geeft aan dat het aangepaste theoretische kader de empirische resultaten inderdaad beter vat: er werden immers minder verschillen met de op basis van het gedachte-experiment aangepaste hypothesen vastgesteld. Dit betekent evenwel niet dat alle empirische bevindingen overeenstemmen met het aangepast theoretisch kader.

Figuur 23. Oorspronkelijk theoretisch kader en gedachte-experiment



Tabel 54. Een gedachte-experiment: aangepaste hypothesen

		Onvoldoende inzet		Excessieve gehoorzaamheid		Teamfetisjisme		Partijdigheid en nepotisme		Organisatiefetisjisme		Excessieve efficiëntie		Eigendomsdeviantie		Aanvaarden van voordelen		Misbruik van informatie		Persoonlijke agressie		Regelnegatie		Storend en onwettig gedrag	
		Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self	Proxy	Self
Apathie	H	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+
	R	+(I)	/	/	/	+(I)	/	+(I)	/	+(D)	+(I)	+(I)	+	+(I)	/	+(D)	+(I)	+(D)	/	/	+(I)	+(D)	/	+(I)	/
Machteloosheid	H	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	+(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	+	+	+	+	/	/
Onvoorspelbaarheid	H	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+	+	+	+	/	+(I)	/
Onrechtvaardigheid	H	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(I)	/	-(I)	/	/	/	/	/	+	+	+	+	/	/
Focus op regels	H	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	+(I)	/	+(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(I)	/	+(I)	/
Hiërarchische autoriteit	H	-/	-/	+	+	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	-(I)	/	/	/	/	-(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(D)
Verbondenheid	H	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	/	/	/	/	-(I)	+(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	+	+	-/	-/	-/	-/	-(I)	+(D)
Teambelang	H	-/	-/	+	+	+	+	-/	-/	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	/	/	/	+(I)	+(I)	/	/	/	-(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	-(D)	/
Vriendschap	H	-/	-/	+	+	-/	-/	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	+(D)	/	/	-(I)	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	/	-(D)	/	/	/	/	/	/	/	+(D)	/
Organisatiebelang	H	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	-(I)	+(D)	-(I)	+(D)	/	/	/	/	/	/	+(D)	/	/	/	+(D)	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Consensus	H	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	/	/	/	/	/	/	-(I)	+(I)	/	/	/	/	/	/
Gelijkheid	H	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	-(I)	-(I)	/	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	-(I)	/	/	-(I)	-(I)	+(D)	/	/	-(I)	-(I)	-(D)	-(D)	-(I)	-(I)	-(I)
Stakeholder-oriëntatie	H	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/
	R	/	/	-(I)	/	/	/	/	-(I)	/	+(D)	/	/	-(D)	-(I)	/	/	/	/	/	/	/	/	-(D)	/
Efficiëntie	H	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	/	-(I)	-(D)	/	/	/	-(I)	/	/	/	+(I)	-(D)	/	/	-(I)	/	/	-(I)	/	/	/	/	/	-(I)
Competitie	H	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	+(I)	+(I)	+(D)	/	/	/	+(I)	/
Eigenbelang	H	+	+	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	-/	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	R	+(I)	/	/	/	+(I)	+(I)	/	/	+(I)	-(D)	/	/	/	/	+(I)	/	+(I)	/	+(I)	/	/	/	/	/

Theoretische reflecties

Dit onderzoek had op theoretisch vlak een belangrijke meerwaarde voor de huidige onderzoekstraditie m.b.t. OWG. Het onderzoek is van belang omdat het op een genuanceerde manier de link probeert te leggen tussen organisatiecultuur en OWG. Een belangrijke meerwaarde daarbij is het op de grid-group theorie en typologie gebaseerde **theoretisch kader**. Een pluspunt daarvan was dat het het mogelijk maakte **inzichten uit zeer verschillende onderzoekscontexten** te combineren. Voor de conceptualisering van zowel organisatiecultuur als OWG werden belangrijke theoretische concepten uit de literatuur ingepast in het theoretisch kader. Hierdoor is dit onderzoek niet alleen relevant voor onderzoekers die de grid-group theorie gebruiken, maar ook voor de brede literatuur rond organisatiecultuur en OWG. Voor grid-group onderzoekers biedt dit onderzoek onder andere een interessante toepassing van de theorie, en wijst dit onderzoek op een aantal belangrijke issues bij de kwantitatieve operationalisering van de theorie. Voor onderzoekers van organisatiecultuur biedt deze studie een interessant theoretisch kader, alsook een toepassing op een afhankelijke variabele die tot op heden weinig bestudeerd was in relatie tot organisatiecultuur.

De **keuze van de concepten** voor de operationalisering van zowel organisatiecultuur als OWG was tot op zekere hoogte vatbaar voor discussie. Specifiek m.b.t. tot **organisatiecultuur** dient gesteld te worden dat de keuze van de cultuurdimensies, en met uitbreiding de ontwikkeling van het meetinstrument van cultuur, ingegeven werd door het doel het verband te leggen met OWG. Verder onderzoek zal moeten duidelijk maken of het geschikt is om de samenhang tussen cultuur, gebaseerd op de grid-group theorie, en andere afhankelijke variabelen na te gaan. Specifiek m.b.t. **onethisch werknemersgedrag** mag gesteld worden dat de theoretisch gefundeerde typologie van OWG een belangrijke

meerwaarde vormde van dit onderzoek. Deze typologie bevatte, doordat ze deels gebaseerd is op bestaande classificaties, conventionele vormen van OWG, maar ook enkele types, die ondanks hun belang, minder bestudeerd worden, zoals excessieve gehoorzaamheid, organisatiefetisjisme en regelnegatie. In die zin hebben deze typologie, en bijgevolg ook dit onderzoek, een zeer brede scope. Net als bij cultuur was ook de selectie van de types van OWG in zekere mate voor discussie vatbaar. Er werd in dit onderzoek bijvoorbeeld voor gekozen om ‘alcohol- en druggebruik’ niet op te nemen in de typologie. Hoewel dit type wel onder onze definitie van OWG kan vallen, en in het grid-group stelsel geplaatst kan worden – ‘alcohol- en druggebruik’ zou als een manifestatie van een fatalistische cultuur beschouwd kunnen worden – zou de grens tussen intentioneel gedrag en gedrag ingegeven door een verslavingsproblematiek immers moeilijk te maken zijn in dit kwantitatief onderzoek. Niet alleen de keuze voor bepaalde types van OWG was voor discussie vatbaar, ook de positionering ervan. Zoals hoger reeds werd aangegeven dient de empirische validering van de positionering van de OWG-types nog verder onderzocht te worden. Ten slotte is het nog belangrijk erop te wijzen dat de typologie werd opgesteld vanuit het perspectief van de werknemer als dader. Vanuit het perspectief van bijvoorbeeld het slachtoffer of de leidinggevende kunnen mogelijk andere op de grid-group theorie gebaseerde typologieën voor OWG ontwikkeld worden. Indien we enkel zouden focussen op gedrag van leidinggevendenden zou bijvoorbeeld ‘*abusive supervision*’, een concept dat meer en meer aandacht krijgt binnen de organisatiewetenschappen (bv. Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008; Lian, Ferris, & Brown, 2012) kunnen opgenomen worden in een op grid-group gebaseerde typologie voor OWG. Dit type gedrag zou dan bijvoorbeeld een high-grid manifestatie kunnen zijn specifiek voor leidinggevendenden.

De grid-group theorie leverde ook enkele **interessante uitgangspunten** in het kader van onderzoek naar OWG. Zoals hoger toegelicht (zie p. 345, e.v.), werden de types van OWG in dit onderzoek beschouwd als een

exces van een bepaalde cultuurdimensie. Hoewel de grid-group theorie een zeer nuttig kader bood voor het onderzoek, bleek het in sommige situaties wel geforceerde hypothesen te bieden, die bovendien niet altijd bevestigd konden worden. Daarom werd hoger in een gedachte-experiment het theoretisch kader bijgesteld. Deze aanpassingen bleken echter maar tot op zekere hoogte de issues met het theoretisch kader op te lossen. In volgend onderzoek kan dan ook mogelijk meer aandacht gaan naar alternatieve verklaringen. Het bovenstaande suggereert dat we mogelijk breder moeten gaan dan de organisatie en ook individuele factoren in ons theoretisch kader moeten opnemen. In het bijzonder zou het effect van de interactie tussen organisatiecultuur en persoonlijkheid op OWG diepgaander bestudeerd kunnen worden. Het zou onder andere interessant zijn na te gaan wat het gevolg is op vlak van integriteit van werknemers die qua persoonlijkheid niet in de organisatie passen. Individuen met een bepaalde persoonlijkheid zouden in specifieke organisatieculturen mogelijk getriggerd kunnen worden tot specifieke types van OWG. Bijkomend lijkt het op basis van de resultaten interessant om de impact van jobkenmerken verder te exploreren.

Methodologische reflecties

De dataverzameling van dit onderzoek gebeurde via een gestandaardiseerde vragenlijst in 23 organisaties en 3402 diensten. In deze paragraaf reflecteren we over een aantal positieve en negatieve punten van de verzamelde data.

Vooreerst was in dit onderzoek de **respons relatief laag** en waren er ook mogelijke verschillen tussen de populatie en gerealiseerde steekproef in demografische kenmerken. Daarom moet de representativiteit van deze steekproef in vraag gesteld te worden. Representativiteit werd echter niet als een noodzakelijke voorwaarde beschouwd voor dit onderzoek. De focus

van dit onderzoek lag niet op het beschrijven van cultuur en OWG, maar wel op de ontwikkeling van een theorie ter verklaring van OWG, en het creëren van nieuwe meetinstrumenten voor cultuur en OWG. Zoals hoger toegelicht werd bovendien voor deze demografische kenmerken gecontroleerd (zie 7.1.1, stap 3, p. 230). De relatief lage algemene responsgraad ging ook samen met kleine clustergroottes op het dienstniveau en veel *singletons* (diensten met slechts 1 observatie). Hoewel dit mogelijk problemen kan veroorzaken bij statistische multilevel analyses, werd dit in dit onderzoek niet als problematisch beschouwd voor de bestudering van het dienstniveau omwille van de grootte van de steekproef. Naast de lage responsgraad waren de data ook **ongebalanceerd**. De diensten, en vooral de organisaties, verschilden sterk qua grootte. Dit kon vooral bij kleine clustergroottes problemen veroorzaken. Omdat de clustergrootte op organisatieniveau relatief klein was (slechts 23 organisaties), werd ervoor geopteerd het level-2 random intercept model met op organisatieniveau geaggregeerde cultuur niet te interpreteren. Bij de schatting van dat model hebben grote organisaties immers een grotere impact op de schatting van de parameters, waardoor de betrouwbaarheid van dat model dan ook onzeker was. Het is moeilijk in te schatten of, en zo ja, in welke mate, deze twee beperkingen, de relatief lage respons en de ongebalanceerde data, twijfelachtige resultaten creëerden. Omwille van de grootte van de steekproef en het aantal diensten lijkt het hoe dan ook minder een probleem voor de analyse van de modellen op dienstniveau (cf. 4.4.2, p. 183). Meer simulatie-onderzoek is echter nodig om na te gaan in hoeverre dit de resultaten beïnvloedde.¹⁷⁶ Wat betreft een nieuwe dataverzameling met het oog op een nieuwe test van het theoretisch kader lijkt het vanuit statistisch oogpunt beter om eerder te focussen op middelgrote organisaties met een gelijkaardig aantal werknemers. Hoewel vanuit theoretisch oogpunt kleine en grote

¹⁷⁶ In simulatie-onderzoek kan kunstmatig een volledige dataset (zonder ontbrekende antwoorden) gecreëerd worden. Vervolgens kan men nagaan wat de impact is van specifieke design factoren (bv. de grootte van de clusters, de balans in de data, het aantal singletons) door de resultaten van de incomplete dataset met een specifiek design te vergelijken met de volledige dataset. Op die manier kan men nagaan wat de impact van een bepaalde design factor is op de resultaten.

organisaties uiteraard interessant zijn, voorkomt een dergelijk design wel het probleem van ongebalanceerde data, en laat het tegelijkertijd toe om niet enkel op dienstniveau, maar ook op een tussenliggend niveau (bv. departement) te focussen. Dit laatste is in kleine organisaties onmogelijk.

In dit hele proefschrift werd duidelijk hoe moeilijk het is OWG kwantitatief te meten en analyseren. **Sociale wenselijkheid** vormde een bedreiging voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Er werd getracht dit probleem zoveel mogelijk te voorkomen door een aangepaste communicatie over het onderzoek en door het design van de vragenlijst. Om aan het probleem van sociale wenselijkheid tegemoet te komen werd de meting van OWG bijvoorbeeld zowel gebaseerd op een self-report als een proxy-report. Sociale wenselijkheid helemaal vermijden was echter onmogelijk. Het bleek daarenboven niet altijd evident om de resultaten van beide meetmethoden (proxy- en self-report) te combineren. De resultaten stemden niet altijd overeen, waarbij het zeer moeilijk was de redenen voor deze inconsistenties te achterhalen. Het **zeldzame karakter van de verschillende types van OWG** en de scheve verdeling van de schalen die daaruit volgde, zorgde er ook voor dat in de meeste gevallen andere, meer geavanceerde analysetechnieken noodzakelijk waren. Bij de confirmatorische factoranalyses van OWG diende bijvoorbeeld gebruik gemaakt te worden van alternatieve schattingsmethoden (WLSMV). Daarenboven kon voor de meeste schalen van OWG bij de verklarende analyses geen lineaire analysetechniek toegepast worden, maar diende een *generalized linear model* gebruikt te worden. In combinatie met de hiërarchische structuur van de data en de onderzoeksvraag, maakte dit de analyse van de data soms minder evident: schalen dienden gestandaardiseerd te worden, de modellen hadden veel convergentieproblemen, en de interpretatie ervan was moeilijk. Het gevolg was ook dat geen uitspraken gedaan konden worden over de absolute sterkte van effecten (enkel in relatieve termen) en de mate waarin cultuur de variantie in OWG verklaart.

Suggesties voor verder onderzoek

Uit dit onderzoek kunnen minstens vijf aanbevelingen voor verder onderzoek worden afgeleid.

Dit onderzoek toonde aan dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen verschillende types van OWG en **genuanceerde hypothesen** te testen. Niet elke preventieve factor werkt voor elk type van OWG, en bepaalde cultuurdimensies lokken zeer specifieke OWG-types uit. Een eerste suggestie voor verder onderzoek is dan ook om die lijn van genuanceerd onderzoek verder te zetten. Verder bouwend op de resultaten van dit onderzoek en het daaropvolgende gedachte-experiment, zijn de empirische validering van de positionering van de cultuurdimensies en OWG-types (bv. via multi-dimensional scaling), een test van het aangepaste theoretische kader, en onderzoek naar alternatieve verklaringen (zie hoger) mogelijke sporen voor verder onderzoek.

In dit kwantitatief onderzoek kon niet volledig recht gedaan worden aan de *socio-cultural viability proposition* vervat in de grid-group theorie. Concreet werd het uitgangspunt dat het effect van een bepaalde cultuurdimensie verminderd kan worden door het effect van de cultuurdimensies op de andere posities niet volledig getest. Er werd in dit onderzoek slechts op een onderdeel gefocust, namelijk dat sommige cultuurdimensies kunnen beschermen voor de excessen van cultuurdimensies op een specifieke positie. Zoals hoger toegelicht (cf. 3.1, p. 72 e.v.) wordt in de *socio-cultural viability proposition* in feite een interactie tussen cultuurdimensies verondersteld. Een sterke cultuurdimensie ‘machteloosheid’ kan bijvoorbeeld leiden tot het OWG-type onvoldoende inzet tenzij de cultuurdimensies op de andere posities voldoende sterk zijn. Het testen van dergelijke interactie-effecten was in de context van dit onderzoek niet mogelijk omdat in dat geval een veel te groot aantal interacties getest zouden moeten worden. Er werd in dit onderzoek dan ook enkel gefocust op preventieve en versterkende effecten. Verder **kwalitatief of mixed-**

method onderzoek zou in de toekomst belangrijke bijkomende inzichten kunnen brengen over welke constellaties van cultuurdimensies aanleiding geven tot welke types van OWG. Dergelijke constellaties zijn moeilijk te identificeren in kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek zou in een eerste fase dergelijke constellaties kunnen identificeren, waarna deze theoretisch verantwoorde interacties in daaropvolgend kwantitatief onderzoek verder onderzocht zouden kunnen worden in een grotere populatie.

In dit kwantitatief onderzoek werd OWG maar bij benadering gemeten. Zoals hoger toegelicht zou het afzonderlijk meten van de manifestatie van elk gedrag in elke cultuur via motieven artificiële oplossingen en lage vastgestelde frequenties creëren. Om die reden werd ervoor geopteerd elk OWG-type op de meest passende positie in het assenstelsel te plaatsen. Zoals hoger toegelicht bleek dit een adequate strategie voor de meeste OWG-types van onze typologie. Deze bleken dan ook genoeg aan te sluiten bij de grid-group theorie en typologie. De resultaten suggereerden echter ook dat voor sommige types (bv. teamfetisjisme) mogelijk een meer precieze meting toch nodig is. Voor de **verfijning** van deze **OWG-types** zouden kwalitatieve of mixed-methoden in verder onderzoek nuttig kunnen zijn in het bijzonder omdat men daar de OWG-types niet van tevoren moet definiëren en afbakenen, wat bij kwantitatief onderzoek wel nodig is.

Dit onderzoek beperkte zich tot de Belgische publieke sector. Verder **onderzoek in andere landen en andere organisatiecontexten** is uiteraard noodzakelijk. In het bijzonder is het belangrijk om na te gaan of de typologie van OWG, die ontwikkeld werd voor gebruik in zowel de publieke als private sector, maar hier enkel werd getest in de publieke sector, ook gevalideerd kan worden in de private sector.

Ten slotte blijft meer **methodologisch onderzoek** nodig, zowel naar organisatiecultuur als OWG. Wat betreft organisatiecultuur zou het goed zijn om na te gaan wat de beste referent is bij de formulering van de items

voor dit concept: 'op mijn werk', 'in mijn organisatie', 'in mijn dienst',... Daarbij moet het dan de ambitie zijn om die referent te kiezen die zoveel mogelijk variatie tussen organisaties mogelijk maakt en zo weinig mogelijk binnen organisaties. Hoewel 'in mijn organisatie' de meest evidente keuze lijkt, heeft de respondent vaak onvoldoende inzicht in dat niveau en speelt niet alles op dat niveau. Voor dit onderzoek werd beargumenteerd dat 'op mijn werk' een goede optie is, maar voor de toekomst lijkt het belangrijk om deze keuze te baseren op empirische data. Wat betreft OWG is het aan te raden een aantal methodologische experimenten op te zetten om verschillende combinaties van antwoordschalen en referentieperiodes (bv. 12 maanden, 6 maanden, 1 maand) te vergelijken. In dit onderzoek werd op basis van theoretische argumenten gekozen om een antwoordschaal met relatief hoge frequenties ('0 keer', '1 keer', '2 keer', '3 tot 5 keer', '6 tot 10 keer', '11 tot 20 keer', en 'meer dan 20 keer') te combineren met een referentieperiode van 12 maanden. In toekomstig onderzoek zou het echter beter zijn dergelijke keuze te staven met empirische resultaten verzameld via experimenten. Mogelijk is een kortere/langere referentieperiode beter, of moet de antwoordschaal verwijzen naar nog lagere/hogere frequenties. Dergelijke experimenten zouden de onderzoeker moeten helpen om data te verzamelen met een zo hoog mogelijke frequentie en variatie op OWG.

Implicaties voor beleid

Bovenstaand empirisch onderzoek heeft een belangrijke toegevoegde waarde voor het beleid. Het in dit onderzoek ontwikkelde theoretisch kader en het bijhorende survey-instrument kunnen een belangrijk beleidsinstrument vormen voor integriteitsactoren.

Het toepassen van het **meetinstrument voor OWG** is op zich interessant voor managers, omdat het hen een indicatie kan geven van de prevalentie van OWG in hun organisatie. Deze informatie helpt hen om te beslissen welke maatregelen in het kader van integriteitsbeleid noodzakelijk zijn. Een

‘integriteitsbeleid’ kan omschreven worden als het geheel van beleidsinstrumenten dat erop gericht is de integriteit van een organisatie in haar geheel en het integere optreden van de individuele werknemers afzonderlijk te bevorderen (Maesschalck, 2001, p. 28). Anders geformuleerd: het is erop gericht ethisch werknemersgedrag te stimuleren en onethisch werknemersgedrag te voorkomen. Informatie over de prevalentie van OWG is nuttig voor de conventionele types van OWG, maar ook voor de types van OWG die doorgaans minder aandacht krijgen door managers (bv. excessieve gehoorzaamheid, teamfetisjisme) (cf. 2.6, p. 68). Zo kan een hoge prevalentie op excessieve gehoorzaamheid en regelnegatie er op wijzen dat er problematische regels zijn in de organisatie. Een evaluatie van de regels lijkt in dat geval dan ook een belangrijke beleidsmaatregel. Een hogere score op organisatie- of teamfetisjisme, twee andere types van OWG die in het algemeen minder aandacht krijgen, kan suggereren dat leidinggevend overdrijven in de loyaliteit die zij van hun medewerkers verwachten. Een mogelijke beleidsmaatregel is dan ook leidinggevend bewust te maken van de risico’s hiervan. Belangrijk is dat een afname van het meetinstrument van OWG een nulmeting kan vormen. Het instrument opnieuw afnemen na de uitvoering van bepaalde beleidsmaatregelen, kan een indicatie geven van de effectiviteit van die maatregelen.

Het wordt nog interessanter voor managers als zij daarbij ook ten volle gebruik maken van de theorie zelf. De grid-group theorie biedt heel veel nuttige inzichten en waarschuwingen. Als bepaalde cultuurdimensies sterk zijn in de organisatie, loopt men ook het risico op de corresponderende schendingen. Managers kunnen dus door alleen al het **meetinstrument van cultuur** toe te passen al een belangrijk inzicht krijgen in integriteit. Een voorbeeld kan gegeven voor focus op regels en procedures. Een sterke focus op deze dimensie lijkt goed, maar dit onderzoek heeft aangetoond dat er ook andere kant aan die medaille is, omdat het kan leiden tot het overmatig toepassen van wetten, regels of orders. Ten slotte dient nog gewezen te worden op enkele dimensies die in dit onderzoek over bijna de

hele lijn een preventief of versterkend effect hadden op bepaalde OWG-types. Zo bleek bijvoorbeeld dat apathie over bijna de hele lijn een versterkende factor voor alle OWG-types was. Hoewel deze bevinding moeilijker vanuit de grid-group theorie verklaard kon worden, toont het voor het beleid wel aan dat een hoge score op apathie ongunstig kan zijn op vlak van integriteit.

Referenties

- 6, P. (2003). Institutional Viability: a Neo-Durkheimian Theory. *Innovation: the European Journal of Social Science Research*, 16, 395-415.
- Ackroyd, S. & Thompson, P. (2000). *Organizational misbehaviour*. London: Sage Publications.
- Akaah, I. P. (1989). Differences in research ethics judgments between male and female marketing professionals. *Journal of Business Ethics*, 8, 375-381.
- Altman, Y. & Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: analytical method and cases. *Organization Studies*, 19, 769-785.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Analoui, F. & Kakabadse, A. (1992). Unconventional practices at work: insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, 7, 2-31.
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995-2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25, 335-349.
- Archer, E. R. (1999). Exploring "bullying" culture in the para-military organization. *International Journal of Manpower*, 2, 94-105.
- Arnold, HJ. & Feldman, D. C. (1981). Social desirability response bias in self-report choice situations. *Academy of Management Journal*, 24, 377-385.
- Babbie, E. R. (1997). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Publishing.
- Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies. An introduction to classification techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S., & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62, 669-700.

- Barker, R. (1994). Relative utility of culture and climate analysis to organizational change agent: an analysis of general dynamics, electronics division. *International Journal of Organizational Analysis*, 2, 68-87.
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139-1160.
- Bell, B. A., Morgan, G. B., Kromrey, J. D., & Ferron, J. M. (2010). The impact of small cluster size on multilevel models: a Monte Carlo examination of two-level models with binary and continuous predictors. *JSM Proceedings, Survey Research Methods Section*, 4057-4067.
- Beltramini, R. F., Peterson, R. A., & Kozmetsky, G. (1984). Concerns of college students regarding business ethics. *Journal of Business Ethics*, 3, 195-200.
- Bennet, R. R. & Flavin, J. M. (1994). Determinants of fear of crime: The effect of cultural setting. *Justice Quarterly*, 11, 357-382.
- Bennett, R. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bentler, P. M. & Bonnet, D. C. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88, 588-606.
- Beretvas, S. N., Meyers, J. L., & Leite, W. L. (2002). A reliability generalization study of the Marlowe-Crowne social desirability scale. *Educational and Psychological Measurement*, 62, 570-589.
- Betz, M., O'Connell, L., & Shepard, J. M. (1989). Gender differences in proclivity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 8, 321-324.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research. It's just regression*. New York: The Guilford Press.
- Billiet, J., Devacht, S., & Loosveldt, G. (2002). *De vertaalprocedures in Vlaanderen in het kader van het Europees Sociaal Onderzoek* Leuven: Departement Sociologie, Afdeling Dataverzameling en Analyse.
- Billiet, J. & Waeye, H. (2006). *Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: De Boeck.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Oxford: Chicago University Press.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Borgers, N., Hox, J., & Sikkel, D. (2003). Research quality in survey research with children and adolescents: the effect of labeled response options and vague quantifiers. *International Journal of Public Opinonn Research*, 15, 83-94.

Borkeneau, P. & Ostendorf, F. (1992). Social desirability scales as moderator and suppressor variables. *European Journal of Personality*, 6, 199-214.

Boye, M. W. & Jones, J. W. (1997). Organizational culture and employee counterproductivity. In R.A.Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 172-183). Thousand Oaks: Sage.

Bradburn, N. M. & Miles, C. (1979). Vague quantifiers. *Public Opinion Quarterly*, 43, 92-101.

Bradford, B., Quinton, P., Myhill, A., & Porter, G. (2014). Why do 'the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European Journal of Criminology*, 11, 110-131.

Brady, F. N. & Wheeler, G. E. (1996). An empirical study of ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 15, 927-940.

Brady, F. N. & Hatch, M. J. (1992). General causal models in business ethics: an essay on colliding research traditions. *Journal of Business Ethics*, 11, 307-315.

Breed, K. (2007). *Bestuurscultuur en strategie. Een onderzoek naar de cognitieve kaart van topambtenaren*. Den Haag: Sdu uitgevers.

Brenot, J., Bonnefous, S., & Marris, C. (1998). Testing the cultural theory of risk in France. *Risk Analysis*, 18, 729-739.

Broom, A. (2006). Ethical issues in social research. *Complementary Therapies in Medicine*, 14, 151-156.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Publications.

Browning, J. & Zabriskie, N. B. (1983). How ethical are industrial buyers? *Industrial Marketing Management*, 12, 219-224.

Budgell, G. R., Raju, N. S., & Quartetti, D. A. (1995). Analysis of differential item functioning in translated assessment instruments. *Applied Psychological Measurement*, 19, 309-321.

Bulutlar, F. & Unler OZ, E. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.

Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53, 981-1018.

Callan, V. J. (1992). Predicting ethical values and training needs in ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 761-769.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999a). Aanhangsel 1. Definitie, dimensies, betrouwbaarheid en validiteit van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). In K.S.Cameron & R. E. Quinn (Eds.), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (pp. 173-191). Schoonhoven: Academic Service.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999b). Een instrument voor de beoordeling van organisatiecultuur: OCAI. In K.S.Cameron & R. E. Quinn (Eds.), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (pp. 40-51). Schoonhoven: Academic Service.

Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26, 177-195.

Carson, T. L. (2003). Self-Interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43, 389-394.

Caulkins, D. D. & Hyatt, S. B. (1999). Using consensus analysis to measure cultural diversity in organizations and social movements. *Field Methods*, 11, 5-26.

Chonko, L. B. & Hunt, S. D. (1985). Ethics and marketing management: An empirical examination. *Journal of Business Research*, 13, 339-359.

Clarke (2008). When can group level clustering be ignored? Multilevel models versus single-level models with sparse data. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62, 752-758.

Coleman, J. W. (1985). *The criminal elite: The sociology of white collar crime*. New York: St. Martin's Press.

Coleman, J. W. (1987). Toward an integrated theory of white-collar crime. *The American Journal of Sociology*, 93, 406-439.

Collins, J. M. & Schmidt, F. L. (1994). Personality, integrity, and white-collar crime: A construct validity study. *Personnel Psychology*, 46, 295-311.

Collinson, D. L. (1988). Engineering humor: Masculinity, joking and conflict in shopfloor relations. *Organization Studies*, 9, 181-199.

Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13, 245-273.

Cools, M. (1994). *Werknemerscriminaliteit*. Brussel: VUBPress.

Cooper, T. (2006). *The responsible administrator: an approach to ethics for the administrative role*. San Francisco: Jossey-Bass.

Coughlin, R. M. & Lockhart, C. (1998). Grid-group theory and political ideology: A consideration of their relative strengths and weaknesses for explaining the structure of mass belief systems. *Journal of Theoretical Politics*, 10, 33-58.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Cropanzano, R. & Baron, R. A. (1991). Injustice and organizational conflict: The moderating effect of power restoration. *The International Journal of Conflict Management*, 2, 5-26.

Crow, G., Wiles, R., Heath, S., & Charles, V. (2006). Research ethics and data quality: The implications of informed consent. *International Journal of Social Research Methodology*, 9, 83-95.

Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.

Dake, K. (1990). *Technology on trial: Orienting dispositions toward environmental and health hazards*. University of California, Berkely.

Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge: Ballinger Pub. Co.

De Boeck, A., Hardyns, W., & Pauwels, L. (2014). Het probleem van meetinvariantie bij het vergelijken van subgroepen op basis van somscores. *Tijdschrift voor Criminologie*, 56, 42-59.

De Schrijver, A., Delbeke, K., Maesschalck, J., & Pleysier, S. (2010). Fairness perceptions and organizational misbehavior: An empirical study. *The American Review of Public Administration*, 40, 691-703.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19, 498-505.

Debeuckelaere, W. (2011). *Privacy: Een vademecum voor de onderzoeker* Commissie ter bescherming van de Persoonlijke Levenssfeer.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.

DeCotiis, T. A. & Koys, D. J. (1980). The identification and measurement of the dimensions of organizational climate. *Academy of Management Proceedings*, 1, 171-175.

Delbeke, K., Geeraerts, A., Maesschalck, J., & Hondeghem, A. (2008b). *Naar een meetinstrument ter ondersteuning van het ambtelijk integriteitsbeleid. Handleiding survey 'Integriteit op het werk'* Leuven: Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

Delbeke, K., Geeraerts, A., Maesschalck, J., & Hondeghem, A. (2008a). Vragenlijst: Integriteit op het werk. Leuven, Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

deLeon, L. (1993). As plain as 1,2,3... and 4: ethics and organization structure. *Administration and Society*, 25, 293-316.

Denhardt, K. G. (1988). *The ethics of public service: Resolving moral dilemmas in public organizations*. New York: Greenwood Press.

Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture, and organisation effectiveness*. New York: John Wiley.

Denters, B. & Geurts, P. (1999). Cultural Theory: an attempt at validation of new measures for cultural biases and grid-group scores. In *ECPR Mannheim: Plural rationality and policy analysis*.

Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25, 850-863.

Deutskens, E., De Ruyter, K., Wetzels, M., & Oosterveld, P. (2004). Response rate and response quality of internet-based surveys: An experimental study. *Marketing Letters*, 15, 21-36.

Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91, 364.

Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. Chicago: The University of Chicago Press.

Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys. The tailored design method*. (2 ed.) New York: John Wiley & Sons.

Directie Preventie, J. e. S. (1998). *Interne criminaliteit: Kenmerken en mogelijkheden voor een aanpak*.

Donald, G. (2000). Cross-cultural methodological issues in ethical research. *Journal of Business Ethics*, 27, 89-104.

Donovan, J. & Jessor, R. J. (1985). Structure of problem behavior in adolescence and young adulthood. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53, 890-904.

Donovan, J., Jessor, R. J., & Costa, F. M. (1988). Syndrome of problem behavior in pre-adolescence: A replication. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 762-765.

Douglas, M. (1970). *Natural symbols: explorations in cosmology*. New York: Random House.

Douglas, M. (1978). Cultural Bias. In *In the Active Voice* (London: Routledge.

Douglas, M. (1999). Four cultures: the evolution of a parsimonious model. *GeoJournal*, 47, 411-415.

Douglas, M. (2004). Traditional culture: Let's hear no more about it. In V.Rao & M. Walton (Eds.), *Culture and public action* (pp. 85-109). Stanford: Stanford University Press.

Douglas, M., Thompson, M., & Verweij, M. (2003). Is time running out? The case of global warming. *Daedalus*, 1-10.

Douglas, M. & Wildavsky, A. B. (1982). *Risk and culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers*. Berkeley: University of California Press.

Drennan, D. (1992). *Transforming company culture*. London: McGraw-Hill.

Dubinsky, A. J. & Levy, M. (1984). Correlates of salespeople's ethical conflict: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 3, 343-353.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 45, 331-351.

Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Ehrhart, M. G. & Raver, J. L. (2014). The effects of organizational climate and culture on productive and counterproductive behavior. In B.Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (Oxford: Oxford Handbooks Online.

Ekvall, G. (1989). Organisatiecultuur: modegril, theoretische uitbouw en paradigma. In P.J.D.Drenth, Hk. Thierry, & Ch. De Wolff (Eds.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (Deventer: Van Loghum Slaterus.

Eliaerts, C. & Snacken, S. (2000). Interdisciplinariteit als legitimatie voor de criminologie. In J.Vanderborght, J. Vanacker, & E. Maes (Eds.), *Criminologie: De mens, de wetenschap* (pp. 19-28). Brussel: Politeia.

Evans, A. J. (2007). Towards a corporate cultural theory. In *ESCP-EAP Conference held in memory of Prof. Dame Mary Douglas, July 2007* London: Workshop on Cultural Theory and Management.

Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26, 117-131.

- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63, 324-327.
- Ferrell, O. C. & Skinner, S. J. (1988). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 25, 103-109.
- Finn, R. H. (1972). Effects of some variations in rating scale characteristics on the means and reliabilities of rating. *Educational and Psychological Measurement*, 32, 255-265.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Folger, R. & Baron, R. A. (1996). Violence and hostility at work: a model of reactions to perceived injustice. In G.R.VandenBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 51-85). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ford, R. C. & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205-221.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62, 228-240.
- Forte, A. (2004). Business ethics: a study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51, 167-173.
- Fowler, F. J. (1995). *Improving survey questions. Design and implementation*. London: Sage Publications.
- Fox, S. & Spector, L. C. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Frederickson, H. G. (1999). Public Ethics and the New Managerialism. *Public Integrity*, 1, 265-278.
- Freitas, I. & Ramalho, N. (2010). Organizational vulnerability to corruption: An interaction with individual features. In A.Stachowicz-Stanusch (Ed.), *Organizational immunity to corruption: building theoretical and research foundations* (pp. 161-176).

Friedrichs, D. O. (2002). Occupational crime, occupational deviance, and workplace crime: Sorting out the difference. *Criminal Justice*, 2, 243-256.

Galperin, B. (2003). Can workplace deviance be constructive? In A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations* (pp. 154-170). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social desirability response effects: Three alternative models. *Academy of Management Journal*, 26, 321-331.

Garg, P. & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20, 529-541.

Garson, G. D. (2012). *Hierarchical linear modeling: Guide and applications*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Garson, G. D. (2002). Researching and teaching political culture through web-based content profile analysis. In *Annual Meeting of the American Political Science Association*.

Gaskell, G. D., O'Muircheartaigh, C. A., & Wright, D. B. (1994). Survey questions about the frequency of vaguely defined events. The effects of response alternatives. *Public Opinion Quarterly*, 58, 241-254.

Gavin, J. F. & Howe, J. G. (1975). Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 20, 228-240.

Giacalone, R. A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Gibbons, D. C. & Garrity, D. L. (1962). Definition and Analysis of Certain Criminal Types. *Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science*, 27-35.

Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press.

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*, 10, 601-616.

Glover, S. H., Bumpus, M. A., Sharp, G. F., & Munchus, G. A. (2002). Gender differences in ethical decision making. *Women in management review*, 17, 217-227.

Gordon, G. G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.

- Graham, J. W. (2012). *Missing Data: Analysis and Design*. New York: Springer.
- Gray, R. J. (2001). Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19, 103-109.
- Green, G. S. (1990). *Occupational crime*. Chicago: Nelson-Hall.
- Greenberg, J. & Alge, B. J. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice. In R.W.Griffin, A. M. O'Leary-Kelly, & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations. Violent behaviors in organizations* (Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. & Scott, K. S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. In B.M.Staw & L. L. Cummings (Eds.), (18 ed., pp. 111-156). Greenwich: JAI.
- Grendstad, G. & Selle, P. (2000). Cultural myths of human and physical nature: Integrated or separated? *Risk Analysis*, 20, 27.
- Griffin, R. W. & Mopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31, 988-1005.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. In C.L.Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 65-82). New York: John Wiley & Sons.
- Gross, J. L. & Rayner, S. (1985). *Measuring culture. A paradigm for the analysis of social organization*. New York: Columbia University Press.
- Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace*. University of Minnesota, Minneapolis.
- Haakonsson, D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*, 46, 406-432.
- Haakonsson, D., Obel, B., Burton, R., & Lauridsen, L. (2006). Action leadership, multi-contingency theory and fit. In R.Burton, B. Eriksen, D. Haakonsson, & C. Snow (Eds.), *Organization design: The evolving state of the art* (pp. 181-201). New York: Springer.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hakel, M. D. (1968). How often is often? *American Psychologist*, 23, 533-534.

Hampton, J. (1982). Giving the grid/group dimensions an operational definition. In M. Douglas (Ed.), *Essays in the sociology of perception* (pp. 64-82). London: Routledge.

Harste, G. (1994). The definition of organisational culture and its historical origins. *History of European Ideas*, 19, 3-15.

Heck, R. H., Scott, S., & Tabata, L. N. (2012). *Multilevel modeling of categorical outcomes using IBM SPSS*. New York: Routledge.

Heck, R. H. & Thomas, S. L. (2009). *An introduction to multilevel modeling techniques*. (2 ed.) Routledge.

Heck, R. H., Thomas, S. L., & Tabata, L. N. (2010). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. New York: Routledge.

Hegarty, W. H. & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457.

Hilbe, J. M. (2008). *Negative binomial regression*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7, 75.

Hollinger, R. C. (1991). Neutralizing the workplace: An empirical analysis of property theft and production deviance. *Deviant Behavior*, 12, 169-202.

Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1983). *Theft by employees*. Massachusetts: LinkLexington Books.

Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The sociological quarterly*, 23, 333-343.

Holtgraves, T. (2004). Social desirability and self-reports: Testing models of socially desirable responding. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 161-172.

Hood, C. (1998). *The art of the state. Culture, rhetoric, and public management*. Oxford: Clarendon Press.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 53-60.
- Horning, D. N. M. (1970). Blue collar theft: Conceptions of property, attitudes toward pilferage, and work group norms in a modern industrial plant. In E.O.Smigel & H. L. Ross (Eds.), *Crimes against bureacracy* (pp. 46-64). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Howe, J. G. & Gavin, J. F. (1974). *Organizational climate: A review and delineation* (Rep. No. 74-02). Fort Collins Coll.: Industrial Psycholohy Association of Colorado.
- Hox, J. (1997). Multilevel modeling: when and why. In I.Balderjahn, R. Mathar, & M. Schader (Eds.), *Classification, data analysis, and data highways* (pp. 147-154). New York: Springer Verlag.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel modelling: Techniques and applications*. New York: Routlegde.
- Huberts, L. W. J. C. (1998). *Blinde Vlekken in de Politiepraktijk en de Politiewetenschap [Blind Spots in Police Practice and Police Science]*. Deventer, The Netherlands: Gouda Quint.
- Huberts, L. W. J. C., Maesschalck, J., & Jurkiewicz, C. L. (2008). *Ethics and integrity in governance: Perspectives across frontiers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Huberts, L. W. J. C., Pijl, D., & Steen, A. (1999). Integriteit en corruptie. In C.Fijnaut, E. Muller, & U. Rosenthal (Eds.), *Politie. Studies over haar werking en organisatie* (pp. 433-472). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Huisman, W. & Niemeijer, E. (1998). *Zicht op organisatiecriminaliteit : een literatuuronderzoek*. Den Haag: Sdu.
- Ingram, D., Tayler, P., & Thompson, M. SURPRISE, SURPRISE. From neoclassical economics to e-life. *ASTIN Bulletin - The Journal of the International Actuarial Association*, 42, 389-411.
- Ingram, D. & Thompson, M. (2010). *Risk Attitude Survey*.
- Ishii, S., Weintraub, N., & Mervis, J. R. (2009). Apathy: A common psychiatric syndrome in the elderly. *Journal of American Medical Directors Association*, 381-393.
- Israel, M. & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. Sage publications.

Izraeli, D. (1988). Ethical Beliefs and Behavior among Managers: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Business Ethics*, 7, 263-271.

James, E. L. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81, 1096-1112.

Jensen, J. M. & Raver, J. L. (2012). When self-management and surveillance collide: Consequences for employees' organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Group & Organization Management*, 37, 308-346.

Jensen, L. (1998). Cultural theory and democratizing functional domains. The case of Danish housing. *Public administration*, 76, 117-139.

Jermier, J. M., Knights, D., & Nord, W. R. (1994). Resistance and power in organizations: Agency, subjectivity and the labour process. In J.M.Jermier, D. Knights, & W. R. Nord (Eds.), *Resistance and power in organizations* (pp. 1-24). New York: Routledge.

Jones, G. E. & Kavanagh, M. J. (1996). An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 15, 511-523.

Jones, P. R. & Harris, P. W. (1999). Developing an empirically based typology of delinquent youths. *Journal of Quantitative Criminology*, 15, 251-276.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16, 266-395.

Jurkiewicz, C. L. & Thompson, C. R. (1999). An empirical inquiry into the ethical standards of health care administrators. *Public Integrity*, 1, 41-53.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 143-158.

Kamakura, W. A. (2001). From the Editor. *Journal of Marketing Research*, 38, 1-2.

Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. New York: Greenwood Publisher Group.

Kaptein, M. (2008a). Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34, 978-1008.

- Kaptein, M. (2008b). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kaptein, M. (2008c). The Relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model. *Report series Research in management*, 1-37.
- Kaptein, M. & Avelino, S. (2007). Measuring corporate integrity: A survey-based approach. *Corporate Governance*, 5, 45-54.
- Karssing, E. (2001). *Morele competentie in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Kelloway, K. E. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling - a researchers guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Kennedy, E. J. & Lawton, L. (1996). The effects of social and moral integration on ethical standards: A comparison of American and Ukrainian business students. *Journal of Business Ethics*, 15, 901-911.
- Kidwell, J. M., Stevens, R. E., & Bethke, A. L. (1987). Differences in ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality? *Journal of Business Ethics*, 6, 489-493.
- Kim, J. O. & Ferree, G. D. (1981). Standardization in causal analysis. *Sociological Methods & Research*, 10, 187-210.
- King, G. (1986). How not to lie with statistics: Avoiding common mistakes in quantitative political science. *American Journal of Political Science*, 666-687.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Klein, K. J., Conn, A. B., Smith, D. B., & Sorra, J. S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kohlberg, L. (1984). *The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper and Row.
- Kolthoff, E. (2007). *Bing Integriteitmeter* Den Haag: Dutch Office of Local Government Ethics.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kreft, I. G. (1996). *Are multilevel techniques necessary? An overview, including simulation studies*. California State University, Los Angeles.

Krosnick, J. A. & Fabrigar, L. R. (1997). Designing rating scales for effective measurement in surveys. In L. Lyberg, P. Biemer, M. Collins, E. de Leeuw, C. Dippo, N. Schwarz, & D. Trewin (Eds.), *Survey measurement and process quality* (pp. 141-165). New York: John Wiley.

Krosnick, J. A., Holbrook, A. L., Berent, M. K., Carson, R. T., Hanemann, W. M., Kopp, R. J. et al. (2002). The impact of "no opinion" response options on data quality: Non-attitude reduction or an invitation to satisfice? *Public Opinion Quarterly*, 66, 371-403.

Kuder, G. F. & Richardson, M. W. (1937). The theory of the estimation of test reliability. *Psychometrika*, 2, 151-160.

Kulik, B. W., O'Fallon, M. J., & Salimath, M. S. (2008). Do competitive environments lead to the rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, 83, 703-723.

Lascoumes, P. L. & Tomescu-Hatto, O. (2008). French ambiguities in understandings of corruption: concurrent definitions. *Perspectives on European Politics and Society*, 9, 24-38.

Lasthuizen, K., Huberts, L. W. J. C., & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations. Towards a validated typology of unethical behavior. *Public management review*, 13, 383-408.

Lasthuizen, K., Huberts, L. W. J. C., & Heres, L. (2009). How to measure integrity violations: Towards a validated typology. In *'Governing good and governing well'. The first global dialogue on ethical and effective governance* the Netherlands, Amsterdam: European Group of Public Administration.

Leatherwood, M. L. & Spector, L. C. (1991). Enforcements, inducements, expected utility and employee misconduct. *Journal of Management*, 17, 553-569.

Lee, R. M. (1999). *Doing research on sensitive topics*. London: Sage.

Leung, A. S. M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79, 43-55.

Lewis, C. W. (2005). Ethical norms in public service: a framework for analysis. In *Ethics and Integrity of Governance: a Transatlantic Dialogue* (2-

5 juni) (pp. 1-30). Leuven: Study Group on Ethics and Integrity of the European Group of Public Administration.

Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics': Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 377-383.

Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.

Lindley, D. V. & Scott, W. F. (1984). *New Cambridge statistical tables*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lipman, M. & McGraw, W. R. (1988). Employee Theft: A \$40 Billion Industry. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 498, 51-59.

Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

Liu, N. & Ding, C. G. (2012). General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance. *The International journal of Human Resources Management*, 23, 2712-2735.

Loe, T. W., Ferrel, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25, 185-204.

Loyens, K. (2013). Towards a custom-made whistleblowing policy. Using grid-group cultural theory to match policy measures to different styles of peer reporting. *Journal of Business Ethics*, 114, 239-249.

Loyens, K. (2012). *Integrity secured. Understanding ethical decision making street-level bureaucrats in the Belgian labor inspection and federal police*. KU Leuven, Leuven.

Maesschalck, J. (2005a). The use of the ethical climate questionnaire in the public sector: An empirical assessment. In *Conference "Ethics and Integrity of Governance: the first transatlantic dialogue"* Leuven, Belgium: Workshop 2: "The ethical administrator".

Maesschalck, J., Paesen, H., & Wouters, K. (2016). The 'integrity at work' survey within the Belgian federal government. In T.Lamboo, W. Van Dooren, & P. M. Heywood (Eds.), *Prime witnesses? Case studies of staff assessments for monitoring integrity in the European Union* (pp. 29-38). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Maesschalck, J. (2004b). *Towards a public administration theory on public servant's ethics*. Katholieke Universiteit Leuven, Leuven.

Maesschalck, J. (2001). Naar een integriteitsbeleid voor ambtenaren. *Samenleving en politiek*, 8, 28-36.

Maesschalck, J. (2005b). *Een ambtelijk integriteitsbeleid in de Vlaamse overheid*. Leuven: Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen.

Maesschalck, J. (2004a). The impact of new public management reforms on public servants' ethics: Towards a theory. *Public administration*, 82, 465-489.

Maesschalck, J. & Bertok, J. (2008). *Towards a sound integrity framework: Instruments, processes, structures and conditions for implementation* (Rep. No. GOV/PGC(2008)21). Organisation for Economic Co-operation and Development.

Maesschalck, J., van der Wal, Z., & Huberts, L. W. J. C. (2008). Public service motivation and ethical conduct. In J.L.Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management. The call of public service* (pp. 157-176). Oxford: Oxford University Press.

Maleki, A. & Hendriks, F. (2014). Grid, Group, and Grade: Challenges in Operationalizing Cultural Theory for Cross-National Research. *Cross-Cultural Research*, 1-31.

Mamadouh, V. (1999). Grid-group cultural theory: an introduction. *GeoJournal*, 47, 395-409.

Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.

Marris, C., Langford, I. H., & O'Riordan, T. (1998). A quantitative test of the cultural theory of risk perceptions: comparison with the psychometric paradigm. *Risk Analysis*, 18, 635-647.

Mars, G. (2008). Corporate cultures and the use of space: an approach from cultural theory. *Innovation: the European Journal of Social Science Research*, 21, 185-204.

Mars, G. (1994). *Cheats at work: An anthropology of workplace crime*. Vermont: Dartmouth Publishing Company.

Mars, G. The great managerial delusion - and the route to clumsy organizations.

- Marsh, H. W. & Grayson, D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 177-198). Thousand Oaks: Sage.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling*, 11, 320-341.
- Martin, H. J. (1985). Managing specialized corporate cultures. In R. H. Killman, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (San-Francisco: Jossey-Bass).
- Meader, N., Uzzell, D., & Gattersleben, B. (2006). Cultural theory and the quality of life. *European Review of Applied Psychology*, 556, 61-69.
- Merriam, D. H. (1977). Employee theft. *Criminal Justice Abstracts*, 375-406.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: The Free Press.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623-647.
- Mitleton-Kelly, E. (2005). The information systems professional as a hermit: Of plural rationalities, information rejection and complexity. *Innovation: the European journal of social sciences*, 17, 289-323.
- Moberg, J. D. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*, 7, 41-60.
- Molstad, C. (1988). Control strategies used by industrial brewery workers: Work avoidance, impression management and solidarity. *Human Organization*, 47, 354-360.
- Moors, V. (2013). *Reduceren proxyreports de sociale wenselijkheid bij het in kaart brengen van gevoelige onderwerpen? Een verkennende studie*. KU Leuven, Leuven.
- Moran, T. E. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32, 5-28.
- Mortelmans, D. & Dehertogh, B. (2007). *Regressieanalyse*. Leuven: Acco.
- Moxey, L. M. & Sanford, A. J. (1993). *Communicating quantities: A psychological perspective*. Hove: Lawrence Erlbaum.

- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59, 1222-1230.
- Muthén, B. O. & Aspourov, T. (2002). Latent variable analysis with categorical outcomes: multi-group and growth modeling in Mplus.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2012). *Mplus User's Guide. Seventh Edition*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: a review. *European Journal of Social Psychology*, 15, 263-280.
- Noon, M. & Blyton, P. (2007). *The realities of work*. (3 ed.) Basingstoke: Palgrave.
- O'Fallon, M. J. & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.
- O'Higgins, E. R. E. (2006). Corruption, underdevelopment, and extractive resource industries: Addressing the vicious cycle. *Business Ethics Quarterly*, 16, 235-254.
- O'Leary-Kelly, A. M., Duffy, M. E., & Griffin, R. W. (2000). Construct confusion in the study of antisocial behavior at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 275-303.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- O'Muircheartaigh, C. A., Krosnick, J. A., & Helic, A. (1999). *Middle alternatives, acquiescence, and the quality of questionnaire data* American Association for Public Opinion Research.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, culture and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Op de Beeck, H. (2011). *Strain en jeugddelinquentie. Een dynamische relatie? Een toets van twee centrale verklaringsmechanismen uit Agnews General Strain Theory*. KU Leuven, Leuven.
- Osgood, D. W. (2000). Poisson-based regression analysis of aggregate crime rates. *Journal of Quantitative Criminology*, 16, 21-43.

Osgood, D. W., McMorris, B., & Potenza, M. T. (2002). Analyzing multiple-item measures of crime and deviance I: Item response theory scaling. *Journal of Quantitative Criminology*, 18, 267-296.

Ott, J. S. (1989). *The organisation culture perspective*. Pacific Grove: Brooks-Cole.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Scott, A. Y., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.

Pauwels, L. (2006). *Buurtinvloeden en jeugddelinquentie: een toets van de sociale desorganisatietheorie*. Universiteit Gent, Gent.

Payne, R. L. (2000). Climate and culture. How close can they get? In N.M.Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks: Sage.

Peeters, C. F. W. (2007). Persoonlijke communicatie.

Pepper, S. (1981). Problems in the quantification of frequency expressions. In D.Fiske (Ed.), *New directions for methodology of social and behavioural science: Problems with language imprecision* (pp. 25-41). San Francisco: Jossey-Bass.

Perlow, R. & Latham, L. L. (1993). Relationship of client abuse with locus of control and gender: a longitudinal study in mental retardation facilities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 831-834.

Peterson, D. K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.

Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17, 47-61.

Petrick, J. A. & Quinn, J. F. (1997). *Management Ethics. Integrity at Work*. London: Sage Publications.

Pickery, J. (2008). *De interpretatie van interactie-effecten in regressiemodellen* Brussel: Studiedienst van de Vlaamse Regering.

Pilch, I. & Turska, E. (2015). Relationships between machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: Emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128, 83-93.

Pleysier, S. & Bogaerts, S. (2002). De meerwaarde van multi-level modelling in criminologisch onderzoek. *Panopticon: Tijdschrift voor Strafrecht, Criminologie en Forensisch Welzijnswerk*, 24, 436-444.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Powers, C. H. (2010). *Making sense of social theory: A practical introduction*. Plymouth, United Kingdom: Rowman & Littlefield.

Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.

Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management. In (San Francisco: Jossey-Bass.

Randall, D. M. & Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10, 805-817.

Randall, D. M. & Gibson, A. M. (1990). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 9, 457-471.

Raudenbush, S. W. (2008). Many small groups. In J.de Leeuw & E. Meijer (Eds.), *Handbook of multilevel analysis* (pp. 207-236). New York: Springer.

Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21, 173-184.

Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. (2 ed.) New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Rayner, S. (1986). Management of radiation hazards in hospitals: Plural rationalities in a single institution. *Social Studies of Sciences*, 16, 573-591.

- Reall, M. J., Bailey, J. J., & Stoll, S. K. (1998). Moral reasoning "on hold" during a competitive game. *Journal of Business Ethics*, 17, 1205-1210.
- Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Definition and design. *Academy of Management Review*, 17, 758-781.
- Richards, J. (2008). The many approaches to organisational misbehaviour: A review, map and research agenda. *Employee Relations*, 30, 653-678.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2007). *Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines* Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.
- Rippl, S. (2002). Cultural theory and risk perception: a proposal for a better measurement. *Journal of Risk Research*, 5, 147-165.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R. Lewicki, R. Bies, & B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 3-28). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Robinson, S. L. & Greenberg, J. (1998a). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 1-30). New York: John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L. & O'Leary-Kelly, A. M. (1998b). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *The Academy of Management Journal*, 41, 658-672.
- Ross, C. E. & Mirowsky, J. (1987). Normlessness, powerlessness, and trouble with the law. *Criminology*, 25, 257-278.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rowe, D. C., Rodgers, J. L., & Osgood, D. W. (1989). A latent trait approach to unifying criminal careers. *Criminology*, 28, 374-389.
- Roxas, M. L. & Stoneback, J. Y. (2004). The importance of gender across cultures in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 50, 149-165.

Ruegger, D. & King, E. W. (1992). A study of the effect of age and gender upon student business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 179-186.

Rushing, W. A. (1966). Organizational rules and surveillance: propositions in comparative organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 10, 423-444.

Rushton, J. P., Brainerd, C. J., & Pressly, M. (1983). Behavioral development and construct validity: The principle of aggregation. *Psychological bulletin*, 94, 18-38.

Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 10, 5-11.

Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive workplace behaviour. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of work psychology* (pp. 145-164). London: Sage.

Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations*. London: Sage.

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56, 1213-1232.

Salin, D. & Hoel, H. (2011). Organisational causes of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 227-244). Boca Raton: CRC Press Taylor and Francis Group.

Sampford, C., Shacklock, A., Connors, C., & Galtung, F. (2006). *Measuring corruption*. Hampshire: Ashgate.

Sapientza, A. M. (1985). Believing is seeing: How culture influences the decisions top managers make. In R. H. Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (San Francisco: Jossey-Bass).

Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.

Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuse of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8, 350-353.
- Schmitt, N. & Kuljanin, G. (2008). Measurement invariance: Review of practice and implications. *Human Resource Management Review*, 18, 210-222.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1988). Notes on climate and culture. In C.Lovelock (Ed.), *Managing services* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue-and white-collar workers. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 47-68.
- Schwartz, B. (1991). A Pluralistic Model of Culture. *Contemporary Sociology*, 20, 764-766.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981a). Matching co-operate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-38.
- Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981b). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Schwarz, N. (1999). Self-reports. How the questions shape the answers. *American Psychologist*, 54, 93-105.
- Schwarz, N., Knauper, B., Noelle-Neuman, E., & Clark, L. (1991). Rating scales. Numeric values may change the meaning of scale labels. *Public Opinion Quarterly*, 55, 570-582.
- Serwinek, P. J. (1992). Demographic & related differences in ethical views among small businesses. *Journal of Business Ethics*, 11, 555-566.
- Shafer, W. E., Morris, R. E., & Ketchand, A. A. (2001). Effects of personal values on auditors' ethical decisions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14, 254-277.
- Sheehan, K. B. (2001). E-mail Survey Response Rates: A Review. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6.

- Shepard, J. M. & Hartenian, L. S. (1991). Egoistic and ethical orientations of university students toward work-related decisions. *Journal of Business Ethics*, 10, 303-310.
- Shih, T. H. & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field Methods*, 20, 249-271.
- Sieh, E. W. (1987). Garment workers: Perceptions of inequity and employee theft. *British Journal of Criminology*, 27, 174-190.
- Sieh, E. W. (1993). Employee theft: An examination of Gerald Mars and an explanation based on equity theory. In F. Adler & W. S. Laufer (Eds.), *New directions in criminological theory* (pp. 95-111). London: Transaction Publishers.
- Sims, R. L. (2002). Ethical rule breaking by employees: A test of social bonding theory. *Journal of Business Ethics*, 40, 101-109.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Skipper, R. & Hyman, M. R. (1993). On measuring ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 12, 535-545.
- Sloan, J. J., Bodapati, M. R., & Tucker, T. A. (2004). Respondents misreporting of drug use in self-reports: social desirability and other correlates. *Journal of Drug Issues*, 34, 269-292.
- Smigel, E. O. & Ross, H. L. (1970). *Crimes against bureaucracy*. New York: Van Nostvand Reinhold.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815-829.
- Sprung, J. M. & Jex, S. M. (2012). Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Stress Management*, 19, 272-291.
- Srivastava, A. K. (1976). Why Blue-Collar Workers Do Not Put Efforts. *Indian Journal of Industrial Relations*, 12, 201-211.
- Stevens, B. (1996). Using the competing values framework to assess corporate ethical codes. *The Journal of Business Communication*, 33, 71-84.

Stewart, D. W., Sprinthall, N. W., & Shafer, D. M. (2001). Moral development in public administration. In T.L.Cooper (Ed.), *Handbook of administrative ethics* (pp. 457-480). New York: Marcel-Dekker.

Sutherland, E. H. (1949). *White collar crime*. New York: Dryden Press.

Sutherland, E. H. (1940). White-Collar Criminality. *American Sociological Association*, 5, 1-12.

Swaminathan, H. & Rogers, H. J. (1990). Detecting differential item functioning using logistic regression procedures. *Journal of Educational Measurement*, 27, 361-370.

Swedlow, B. (2008). Beyond liberal and conservative: two-dimensional conceptions of ideology and the structure of political attitudes and values. *Journal of Political Ideologies*, 13, 158-180.

Tabachnik, B. G. & Fidell, L. S. (2000). *Using multivariate statistics*. (fourth edition ed.) Boston: Allyn and Bacon.

Taguiri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R.Taguiri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate. Explorations of a concept* (pp. 11-34). Boston: Harvard University.

Tang, W., He, H., & Tu, X. M. (2012). *Applied categorical and count data analysis*. CRC Press.

Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 721-732.

The World Bank (2007). *World development report*.

Thompson, D. F. (1985). The possibility of administrative ethics. *Public Administration Review*, 5, 561.

Thompson, M. (2008). *Organising and Disorganising. A Dynamic and Non-Linear Theory of Institutional Emergence and Its Implication*. Devon, UK: Triarchy Press.

Thompson, M., Ellis, R., & Wildavsky, A. (1990). *Cultural Theory*. Boulder: Westview Press.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carrol, S. J. (1990). *Managing organisational behaviour*. New York: Harper Collins.

Tourangeau, R. & Smith, T. W. (1996). Asking sensitive questions: The impact of data collection mode, question format and question context. *Public Opinion Quarterly*, 60, 275-304.

Travis, D. J. & Mor Barak, M. E. (2010). Fight or flight? Factors influencing child welfare workers' propensity to seek positive change or disengage from their jobs. *Journal of Social Service Research*, 36, 188-205.

Treviño, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17, 647-676.

Treviño, L. K. (2007). Persoonlijke communicatie.

Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195-230.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998a). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.

Treviño, L. K. & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. (fifth edition ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.

Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2001). Organizational justice and ethics program "Follow-through": influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11, 651-671.

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11, 601-617.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998b). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.

Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspective*. Stanford: Stanford Business Books.

Treviño, L. K. & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378-385.

Tummers, L., Bekkers, V., van Thiel, S., & Steijn, B. (2015). The effects of work alienation and policy alienation on behavior of public employees. *Administration and Society*, 47, 596-617.

Tunstall, W. B. (1985). Breakup of the Bell system: A case study in cultural transformation. In R.H.Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa, & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (San Fransisco: Jossey-Bass.

Turner, D. L. & Stephenson, R. G. (1993). The lure of white collar crime. *Security Management*, 57-58.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *The Academy of Management Journal*, 48, 1143-1158.

U.S.Department of Justice (2009). *Bureau of Justice Statistics, Special Report* (Rep. No. 1986-181-478:40019). Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

Umphress, E. E. & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 640.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 95, 769-780.

Vaicys, C., Barnett, T., & Brown, G. (1996). An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological reports*, 79, 115-120.

Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.

Van Calster, P., Lippens, R., & Ponsaers, P. (2004). Organisaties en organisatiecriminologie: Enkele bedenkingen over organisatie-moraliteit en -criminaliteit in een snel evoluerend organisatielandschap. *Panopticon*, 25-40.

van de Vijver, F. J. R. Towards a theory of bias and equivalence. *Zuma Nachrichten*, 3, 41-65.

van de Vijver, F. J. R. & Tanzer, N. K. (1997). Bias and equivalence in cross-cultural assessment. *European Review of Applied Psychology*, 47, 263-280.

van den Berg, P. T. & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring and comparing organisational cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 570-582.

van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. (1997). Procedural and distributive justice: what is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 95-104.

Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19, 526-547.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-determination theory. A theoretical and empirical overview in occupational health psychology. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education, and practice* (pp. 63-88). Nottingham: Nottingham University Press.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., & Soenens, B. (2010). Capturing autonomy, relatedness and competence at work: construction and validation of a work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.

van Muijen, J. J. (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat. De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het competing values model*. Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.

van Muijen, J. J., De Witte, K., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N. et al. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.

van Muijen, J. J., Koopman, P., Dondeyne, P., De Cock, G., & De Witte, K. (1992). *Organizational culture, the development of an international instrument for comparing countries*. Budapest, Hungary.

Van Wijk, J. A., Benson, M. L., & Harris, D. K. (2000). A Test of strain and self-control theories: Occupational crime in nursing homes. *Journal of Crime and Justice*, 23, 27-44.

Vande Walle, G. (2004). Slachtoffers van organisatiecriminaliteit. *Tijdschrift voor Criminologie*, 46, 134-144.

Vande Walle, G. & Van Calster, P. (2008). Organisatiecriminologie in Nederland en België: Op zoek naar een nieuw ritme. In G. Vande Walle & P. Van Calster (Eds.), *De criminologische kant van het ondernemen* (Den Haag: Boom Juridische Uitgevers).

Vandenabeele, W. (2008). *Towards a public administration theory of public service motivation*. K.U. Leuven.

Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-69.

Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24, 108-118.

Vardi, Y. (2001). The effect of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-337.

Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations. Theory, Research, and management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7, 151-165.

Vaughan, B. (2002). Cultured punishments: the promise of grid-group theory. *Theoretical Criminology*, 6, 411-431.

Venard, B. (2009). Organizational isomorphism and corruption: An empirical research in Russia. *Journal of Business Ethics*, 89, 59-76.

Verweij, M., Douglas, M., Ellis, R., Engel, C., Hendriks, F., Lohmann, S. et al. (2006). Clumsy solutions for a complex world: The case of climate change. *Public administration*, 84, 817-843.

Verweij, M. & Nowacki, M. (2010). *I disagree, therefore I am: How to test cultural theory*.

Verweij, M., Van Egmond, M., Kühnen, U., Luan, S., Ney, S., & Schoop, M. A. (2014). I disagree, therefore I am: how to test and strengthen cultural versatility. *Innovation: the European Journal of Social Science Research*, 27, 83-98.

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.

Vidaver Cohen, E. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3, 343-358.

Vidaver Cohen, E. & Laufer, W. S. (2000). Ethics and crime in business firms: Organizational culture and the impact of anomie. In F.Adler (Ed.), *The legacy of anomie theory* (pp. 183-206).

Vos, R. & Beentjes, H. (2004). *Integriteitsbeleid bij het rijk: Een wegwijzer voor de moderne overheidsmanager*. Den Haag: SDU.

- Wahn, J. (1993). Organizational dependence and the likelihood of complying with organizational pressures to behave unethically. *Journal of Business Ethics*, 12, 245-251.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The international journal of public sector management*, 12, 548-564.
- Watson, T. J. (2008). *Sociology, work and industry*. (vols. 5) New York: Routledge.
- Wells, W. D. & Smith, G. (1960). Four semantic rating scales compared. *Journal of Applied Psychology*, 44, 393-397.
- West, M. A., Smith, H., Feng, W. L., & Lawthom, R. (1998). Research excellence and departmental climate in British universities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 261-281.
- White, J. (1991). Corporate culture and corporate success. In *South African Handbook of Management Development* (pp. 17-22).
- White, R. D. (1999). Organizational design and ethics: the effects of rigid hierarchy on moral reasoning. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 2, 431-457.
- Wilderom, C. P. M. & van den Berg, P. T. (1999). Firm culture and leadership as performance indicators: A resource-based perspective. Tilburg, the Netherlands.
- Williams, A., Dobson, P., & Walters, M. (1990). *Changing culture*. London: Institute of Personnel Management.
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 3/4, 353-367.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997a). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705-1716.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997b). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16, 67-77.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Towards an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.

Wittink, D. R. (2004). Journal of Marketing Research: 2 Ps. *Journal of Marketing Research*, 42, 1-6.

Wong, K. C. (2005). From white-collar crime to organizational crime: An intellectual history. *Murdoch University Electronic Journal of Law*, 12.

Woudenberg, F. (1991). An evaluation of Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 40, 131-150.

Wouters, K. (2008). *Het meten van integriteit in het openbaar bestuur. Ontwikkelen van een meetinstrument voor onethisch gedrag in het kader van surveyonderzoek*. KU Leuven, Leuven.

Wouters, K. & Maesschalck, J. (2011). Surveying organisational culture to explore grid-group cultural theory: instrument design and initial analysis of results. In *Seminar for researchers interested in developing and applying the legacy of the late Professor Dame Mary Douglas, 7th January 2011* London.

Wouters, K. & Maesschalck, J. (2014a). Surveying organizational culture to explore grid-group cultural theory: instrument design and preliminary empirical results. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 224-246.

Wouters, K. & Maesschalck, J. (2014b). *Onderzoeksproject integriteit in de federale overheid: Bevraging van de instellingen van openbaar nut, openbare instellingen van sociale zekerheid en wetenschappelijke instellingen* Leuven: Leuven Instituut voor Criminologie.

Wouters, K. & Maesschalck, J. (2014c). Unethical behaviour at work: Towards a new typology. In *EGPA Annual Conference* Speyer, Germany: Quality and integrity of governance.

Wouters, K., Maesschalck, J., Peeters, C., & Roosen, M. (2014d). Methodological issues in the design of online surveys for measuring unethical work behavior: Recommendations on the basis of a split-ballot experiment. *Journal of Business Ethics*, 120, 275-289.

Wouters, K., Loyens, K., Maesschalck, J., & De Schrijver, A. (2014e). Morele dilemma's bij criminologisch onderzoek. *Panopticon: Tijdschrift voor Strafrecht, Criminologie en Forensisch Welzijnswerk*, 35, 313-335.

Wright, D. B., Gaskell, G. D., & O'Muircheartaigh, C. A. (1994). How much is 'Quite a bit'? Mapping between numerical values and vague quantifiers. *Applied Cognitive Psychology*, 8, 479-496.

Wu, J. Y. (2008). A general behavior model and new definitions of organizational cultures. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2535-2545.

Zey-Ferrell, M. & Ferrell, O. C. (1982). Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organizations. *Human Relations*, 35, 587-604.

Zey-Ferrell, M., Weaver, K. M., & Ferrell, O. C. (1979). Predicting unethical behavior among marketing practitioners. *Human Relations*, 32, 557-569.

Zuber, F. & Kaptein, M. (2014). Painting with the same brush? Surveying unethical behavior in the workplace using self-reports and observer-reports. *Journal of Business Ethics*, 125, 401-432.

Bijlagen

Bijlage 1. Overzicht van concepten m.b.t. organisatiecultuur, organisatieklimaat en onethisch werknemersgedrag

Tabel 55. Niet-limitatieve lijst van definities van organisatiecultuur

Studie	Definitie
Deal & Kennedy (1983, p. 501)	<i>a core set of assumptions, understandings, and implicit rules that govern day-to-day behaviour in the workplace</i>
Schall (1983, p. 557)	<i>a relatively enduring, interdependent symbolic system of values, beliefs, and assumptions evolving from interacting organization members that allow them to explain and evaluate behaviour and ascribe common meanings to it</i>
Smircich (1983, p. 347)	<i>there are patterns of beliefs, symbols, rituals, myths and practices that have evolved over time in every organization. 'Together these constitute the culture. It is, however, not simply another variable or isolatable component of organizations. It is what organizations are</i>
Davis (1984, p. 1)	<i>the pattern of shared beliefs and values that give members of an institution meaning, and provide them with the rules for behaviour in their organization</i>
Fiol & Lyles (1985)	<i>the shared beliefs, ideologies, and norms that influence organizational action manifested through overriding ideologies and established patterns of behavior</i>
Martin (1985, p. 148)	<i>a set of commonly held attitudes, values, and beliefs that guide the behavior of an organization's members</i>
Sapientza (1985, pp. 66-67)	<i>a shared appreciation and a set of shared beliefs that predisposes people to see the world ("to distinguish aspects of the situation") in a certain way</i>
Tunstall (1985, p. 45)	<i>the amalgam of shared values, behaviour patterns, mores, symbols, attitudes, and normative ways of conducting business that differentiate one organization from all others</i>
Quinn (1988, pp. 66-67)	<i>the set of values and assumptions that underlie the statement, 'This is how we do things around here'. Although cultures tend to vary considerably, they share the common characteristic of providing integration of effort in one direction, while often precluding the possibility of moving into another direction.</i>
Schneider (1988, p. 353)	<i>culture refers to: (a) the values that lie beneath what the organisation rewards, supports and expects; (b) the norms that surround and/or underpin the policies, practices and procedures of organisations (c) the meaning incumbents share about what the norms and values of the organisation are</i>
Ott (1989, p. 69)	<i>a social force that controls patterns of organizational behaviour by shaping members' cognitions and perceptions of meanings and realities, providing affective energy for mobilization, and identifying who belongs and who does not.</i>
Denison (1990, p. 2)	<i>the underlying values, beliefs and principles that serve as a foundation for an organization's management system as well as the set of management practices and behaviours that both exemplify and reinforce those basic principles. These principles and practices endure because they have meaning for the members of an organization. Schein (1992, pp. 17-21) views organizational culture as consisting of three elements. The most clearly visible level of culture is its artifacts and creations, that is, the technological output of the organization, its written and spoken language and the overt behaviour of its members. Culture at this level is visible, but not always decipherable. At a deeper level, Schein identifies values or a sense of what ought to be. Values gradually start a process of cognitive transformation into beliefs and ultimately assumptions that are found at an even deeper level of consciousness. If the espoused values are reasonably congruent with the underlying assumptions, then the articulation of those values into a philosophy of operating can be helpful in bringing the group together, serving as a source of identity and core mission.</i>
Schein (1990, p. 111)	<i>the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration (...) that has worked well enough to be considered valid and, therefore, is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems</i>
Tosi, Rizzo & Carrol (1990, p. 117)	<i>organizational culture is the patterned way of thinking, feeling and reacting that exists in an organization or its subsectors</i>

Tabel 55. Niet-limitatieve lijst van definities van organisatiecultuur (vervolg)

Studie	Definitie
Williams, Dobson & Walters (1990, p. 11)	<i>culture is the commonly held and relatively stable beliefs, attitudes and values that exist within an organization</i>
White (1991, p. 17)	<i>the culture of an organization refers to the behaviour patterns and standards that bind it together and that it should not be confused with climate that is the short-term mood of the organization. Culture is the sum of behaviour patterns and is built up over many years.</i>
Drennan (1992, p. 3)	<i>organisation culture is how things are done around here. It is what is typical of the organisation, the habits, the prevailing attitudes, the grown-up pattern of accepted and expected behaviour</i>
Kotter & Heskett (1992, p. 4)	<i>at the deeper and less visible level, culture refers to values that are shared by the people in a group and that tend to persist over time even when group membership changes. At the more visible level, culture represents the behaviour patterns or style of an organisation that new employees are automatically encouraged to follow by their fellow employees. Each level of culture has a tendency to influence the other.</i>
van Muijen et al. (1992, p. 250, geciteerd in van Muijen et al., 1999, p.555).	<i>a set of core values, behavioral norms, artifacts and behavioral patterns which govern the way people in an organization interact with each other and invest energy in their jobs and in the organization at large</i>
Harste (1994, p. 5)	<i>organisational culture is created when groups of human beings can, in spite of their differences, reflexively judge in a common, universalising way how their organisation can be differentiated from the demands of the environment</i>
O'Reilly & Chatman (1996, p. 160)	<i>a system of shared values defining what is important, and norms, defining appropriate attitudes and behaviors, that guide members attitudes and behaviors</i>
Wilson (2001, p. 356)	<i>the visible and less visible norms, values and behaviour that are shared by a group of employees which shape the group's sense of what is acceptable and valid. These are generally slow to change and new group members learn them through both an informal and formal socialisation process.</i>
Van den Berg & Wilderom (2004, p. 571)	<i>shared perceptions of organisational work practices within organisational units that may differ from other organisational units.</i>
Watson (2008, p. 116)	<i>the set of meanings and values shared by members of an organisation that defines appropriate ways for people to think and behave with regard to the organisation.</i>
Wu (2008, pp. 2538 & 2540)	<i>organizational cultures are individual choices aggregated into critical masses of people and over time. organizational cultures consist of interactions among critical masses of people with different preferences and past choices that have the capacity to wield critical influences upon each other, both in the short and long terms, within and beyond the confines of organizations and resource constraints.</i>

Tabel 56. Niet-limitatieve lijst van definities van organisatieklimaat

Studie	Definitie
Forehand & Gilmer (1964, p. 362)	a set of characteristics that describe an organization and that (a) distinguish the organization from other organizations, (b) are relatively enduring over time, and (c) influence the behavior of people in the organization
Taguiri (1968, p. 27)	a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behaviour, and (c) can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.
Litwin & Stringer (1968, p. 29)	a set or cluster of expectancies and incentives and represents [...] a property of environments that is perceived directly or indirectly by the individuals in the environment. (p. 29)
Campbell et al. (1970, p. 390)	a set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the way the organization deals with its members and its environment. For the individual member within an organization, climate takes the form of a set of attitudes and expectancies which describe the organization in terms of both static characteristics (such as degree of autonomy) and behavior-outcome and outcome-outcome contingencies
Pritchard & Karasick (1973, p. 126)	a relatively enduring quality of an organization's internal environment distinguishing it from other organizations; (a) which results from the behavior and policies of members of organizations, especially top management; (&) which is perceived by members of the organization; (c) which serves as a basis for interpreting the situation; and (d) acts as a source of pressure for directing activity [p. 126].
Schneider (1975, p. 474, geciteerd in Victor & Cullen, 1988)	perceptions that are psychologically meaningful molar descriptions that people can agree characterize a system's practices and procedures
DeCotiis & Koys (1980, p. 171)	an experientially-based complex and enduring perceptual phenomenon which is widely shared by the members of a given organizational unit
Moran & Volkwein (1992, p. 20)	a relatively enduring characteristic of an organization which distinguishes it from other organizations: and (1) embodies members' collective perceptions about their organization with respect to such dimensions as autonomy, trust, cohesiveness, support, recognition, innovation, and fairness; (b) is produced by member interaction; (c) serves as a basis for interpreting the situation; (d) reflects the prevalent norms, values and attitudes of the organization's culture; and (e) acts as a source of influence for shaping behaviour.
van Muijen (1994, pp. 32-33)	de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden van processen, gebeurtenissen, formele en informele procedures in de organisatie die op beschrijvende wijze kunnen worden weergegeven. Het gaat dus om de gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden van de 'wijze waarop dingen hier gedaan worden' van de organisatie als totaliteit
West et al. (1998, p. 262)	the perceptions organization members share of fundamental elements of their organizations
Gray (2001, p. 104)	"what it feels like to work here"
Garg & Rastogi, (2006, p. 531)	an overall "feeling" that is conveyed by the physical layout, the way participants interact, and the way members of the organization conduct themselves or with outsiders.
Haakonsson (2006, geciteerd in Haakonsson et al., 2008)	affective events [...] which influence employee emotions and hence information-processing behaviors (Haakonsson, Burton, Obel, & Lauridsen, 2008)

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Antisocial behaviour	(Giacalone et al., 1997, p. vii)	<i>any behaviour that brings harm, or is intended to bring harm to the organization, its employees, or its stakeholders</i>	
Blue-collar crime	(Horning, 1970, pp. 47-48)	<i>illegal acts which are committed by nonsalaried workers and which involve the operative's place of employment either as the victim or as a contributory factor by providing the locus for the commissions of an illegal act</i>	Voorbeelden: Theft of materials, destruction of company property; falsification of production record, fighting on company property, theft of personal property, gambling on company premises, selling of obscene literature on company premises
Blue-collar theft	(Horning, 1970, p. 48)	<i>The illegal or unauthorized utilization of facilities or removal and conversion to one's own use of company property or personal property located on the plant premises by nonsalaried personnel employed in the plant</i>	
Corruption	(The World Bank, 2007)	<i>the deliberate and intentional exploitation of one's influence, power, position, resources or status for personal or private gain</i>	
Constructive deviance	(Galperin, 2003, p. 158)	<i>voluntary behavior that violates significant organizational norms and in doing so contributes to the well-being of an organization, its members, or both</i>	
Counterproductive performance	(Sackett, 2002)	<i>voluntary behaviour that harms the well-being of the organization</i>	
Counterproductive workplace behaviour	(Sackett et al., 2001)	<i>any intentional behaviour by a member that is viewed by the organization as contrary to its legitimate interests</i>	
Deviant workplace behavior	(Gruys, 1999, p. 14)	<i>any intentional behavior by an organizational member which violates significant organizational norms in a manner which is contrary to the interest of the organization</i>	(1) theft and related behaviour, (2) destruction of property, (3) misuse of Information, (4) misuse of time and resources, (5) unsafe behaviour, (6) poor attendance (7) poor quality work, (8) alcohol use (9), drug use, (10) inappropriate verbal actions and (11) inappropriate physical actions. (Gruys, 1999, p. 40)

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG (vervolg)

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Dysfunctional work behaviour	(Griffin et al., 1998, p. 67)	<i>motivated behaviour by an employee or group of employees that has negative consequences for an individual within the organization, a group of individuals within the organization, and/or the organization itself</i>	Behaviours injurious to human welfare (1) Behaviours that harm others (e.g. verbal/psychological violence, physical violence, sexual harassment, general unsafe work practices) (2) Behaviours that harm self (alcohol/drug abuse, smoking, specific unsafe work practices, suicide) Behaviour injurious to the organization (3) Behaviours that have specific costs (e.g. Inappropriate absenteeism/tardiness, misuse/theft of organization assets/property, destruction of organization assets/property, violations of laws, codes, and regulations) (4) Behaviours that have general costs (e.g. Dysfunctional political behaviours, dysfunctional impression management behaviours, breach of confidentiality, sustained suboptimal performance) (Griffin et al., 1998, pp. 71-72)
Employee deviance	(Hollinger et al., 1982, p. 2)	<i>unauthorized acts by employees which are intended to be detrimental to the formal organization</i>	(1) Property deviance: Those instances where employees acquire or damage the tangible property or assets of the work organization without authorization (e.g., the theft of tools, equipment, or money from the workplace) (2) Production deviance: Behaviours which violate the formally proscribed norms delineating the minimal quality and quantity of work to be accomplished (e.g., tardiness, slow or sloppy workmanship, or the use of alcohol or drugs while at work)
Employee deviance	(Robinson et al., 1995, p. 556)	<i>voluntary behaviour that violates significant organizational norms and ... threatens the well-being of the organization, and its members, or both</i>	(1) Property deviance: Those instances where employees acquire or damage the tangible property or assets of the work organization without authorization (e.g., the theft of tools, equipment, or money from the workplace) (2) Production deviance: Behaviours which violate the formally proscribed norms delineating the minimal quality and quantity of work to be accomplished (e.g., tardiness, slow or sloppy workmanship, or the use of alcohol or drugs while at work) (3) Political deviance: Engagement in social interaction that puts other individuals at a personal or political disadvantage (e.g. showing favouritism, blaming co-workers) (4) Personal aggression: Behaving in an aggressive or hostile manner toward other individuals (e.g. verbal abuse, stealing from co-workers)

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG (vervolg)

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Employee misconduct	(Leatherwood & Spector, 1991, p. 553)	<i>employee decisions to pursue self-interest at the expense of their principles or employer</i>	(1) Misuse of company's resources, tools, or equipment (2) Unauthorized markdowns (3) Vandalism (4) Kickbacks (5) Theft of company's cash, merchandise, or time
Employee theft	(Merriam, 1977)	<i>the unlawful taking, control, or transfer of an employer's property with the purpose of benefitting the employee or another not entitled to the property</i>	
Employee theft	(Sieh, 1987, p. 174; Sieh, 1993, p. 95)	<i>the unlawful and unauthorized intentional taking of an employer's property, with the purpose of benefiting the worker or someone who is not entitled to the property.</i>	
Employee theft	(Greenberg & Scott, 1996, p. 118)	<i>a nonviolent form of property deviance toward a company committed by an employee of that company for personal gain</i>	
Functional misbehaviour	(Richards, 2008, p. 665)	<i>Misbehaviour that deviates from the official script, yet leads to positive outcomes for the employer organisation</i>	

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG (vervolg)

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Integrity violations	(Lasthuizen et al., 2011, p. 387)	<i>a violation of moral values, norms, rules and obligations</i>	<p>(1) Corruption: bribing: Misuse of (public) power for private gain: asking, offering, accepting bribes</p> <p>(2) Corruption: favoritism (nepotism, cronyism, patronage): Misuse of authority or position to favor family (nepotism), friends (cronyism), or party (patronage)</p> <p>(3) Fraud and theft of resources: Improper private gain acquired from the organization or from colleagues and citizens, with no involvement of an external actor</p> <p>(4) Conflict of (private and public) interest through gifts: The interference (or potential interference) of personal interest with the public/organizational interest because of gifts, services, assets, or promises taken</p> <p>(5) Conflict of (private and public) interest through sideline activities: The interference (or potential interference) of personal interest with the public/organizational interest because of the jobs or activities practiced outside the organization</p> <p>(6) Improper use of authority: The use of illegal/improper means or methods to achieve organizational goals (sometimes for 'noble causes')</p> <p>(7) Misuse and manipulation of information: The intended or unintended abuse of (access to) information, such as cheating, violation of secrecy rules, breaching confidentiality of information, or concealing information</p> <p>(8) Indecent treatment of colleagues of customers and citizens: Unacceptable treatment that includes not only discrimination (based on gender, race, or sexual orientation), intimidation, and sexual harassment but also improper behavior like bullying, nagging, and gossiping</p> <p>(9) Waste and abuse of organizational resources: Failure to comply with organizational standards and/or improper performance or incorrect/dysfunctional internal behavior</p> <p>(10) Misconduct in private time: Conduct during private time that harms people's trust in the (public) organization (Lasthuizen et al., 2011, p. 389)</p>
Misconduct	(Treviño, 1992, p. 648)	<i>behaviour that falls short of the [punishing] agent's moral or technical (work) standards</i>	Voorbeelden: employee theft, drug or alcohol abuse, tardiness, excessive absenteeism or sick leave use, insubordination, below standards work performance, doing little or nothing (e.g. poor quality or quantity output), doing something, from an employer's perspective, counterproductive (e.g. damaging an employer's product on purpose)
Non-compliant behaviour	(Puffer, 1987, p. 616)	<i>non-task behaviours that have negative organizational implications</i>	

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG (vervolg)

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Obstructionism	(Greenberg & Alge, 1998)	<i>behaviours that impede one's ability to perform his or her job effectively, such as failing to return phone calls</i>	
Occupational crime	(Green, 1990, pp. 12-13)	<i>any act punishable by law that is committed through opportunity created in the course of an occupation that is legal</i>	Organizational occupational crime: crimes in which the employing organization benefits State authority occupational crime: criminal abuses of authority by officials Professional occupational crime: crimes by professionals in their capacity as professionals Individual occupational crime: crimes by individuals (Green, 1990, p. 16)
Occupational crime	(Friedrichs, 2002, p. 243)	<i>illegal and unethical activities committed for individual financial gain – or to avoid financial loss in the context of a legitimate occupation</i>	
Occupational crime	(Coleman, 1985, p. 8)	<i>white collar crime committed by an individual or a group of individuals exclusively for personal gain</i>	
Occupational crime	(Turner & Stephenson, 1993)		Occupational crimes perpetrated by employees against their coworkers (e.g. taking credit for another person's sale, stealing cash from a coworker's wallet) Occupational crimes perpetrated by employees against their organization (e.g. employee theft)
Occupational deviance	(Friedrichs, 2002, p. 243)	<i>deviation from occupational norms</i>	
Organizational aggression	(Spector, 1978)	<i>any behaviour intended to hurt the organization</i>	Overt Strikes Work slowdowns Grievances Lawsuits Covert Sabotage Secret withholding of output Stealing
Organizational misbehaviour	(Vardi et al., 1996, p. 151)	<i>any intentional action by members of organizations that defies and violates shared organizational norms and expectations, and/or core societal values, mores and standards of proper conduct.</i>	(1) OMB type S: misbehaviour that intends to benefit the self (e.g. distorting data, stealing, selling secrets, harassing peers) (2) OMB type O: misbehaviour that intends to benefit the organization (e.g. falsifying records) (3) OMB type D: misbehaviour that intends to inflict damage (e.g. sabotage) (Vardi et al., 1996, p. 155)

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG (vervolg)

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Organizational misbehaviour	(Ackroyd & Thompson, 2000, p. 2)	<i>anything you do at work you are not supposed to do</i>	Voorbeelden: failure to work very hard, not working at all, deliberate output restriction, practical joking, pilferage, sabotage, sexual misconduct
Organizational retaliation behaviours	(Skarlicki et al., 1997, p. 434)	<i>adverse reactions to perceived unfairness by disgruntled employees toward their employer</i>	
Organizational vice	(Moberg, 1997)	<i>an act that betrays the trust of either individuals or the organizational community</i>	
Organization-motivated aggression	(O'Leary-Kelly et al., 1996)	<i>attempted injurious or destructive behaviour initiated by either an organizational insider or outsider that is instigated by some factors in the organizational context</i>	
Petty theft	(Smigel & Ross, 1970)	<i>taking items in small quantities and/or items of limited values</i>	
Pro-organisational behaviour	(Umphress et al., 2001, p. 622)	<i>actions that are intended to promote the effective functioning of the organisation or its members and violate core societal values, mores, laws, or standards of proper conduct</i>	
Pro-social rule-breaking	(Morrison, 2006, p. 6)	<i>Any instance where an employee intentionally violates a formal organizational policy, regulation, or prohibition with the primary intention of promoting the welfare of the organization or one of its stakeholders</i>	
Social undermining	(Duffy, Ganster, & Pagon, 2002, p. 332)	<i>behaviour intended to hinder, over time, the ability to establish and maintain positive interpersonal relationships, work-related success, and favourable reputation.</i>	
Unconventional practices at work	(Analoui et al., 1992, p. 14)		Pilferage and theft Rule braking Destructive practices (sabotage) Noncooperation Disruptive practices Misuse of facilities
Unethical decision	(Jones, 1991, p. 367)	<i>behaviour that has a harmful effect upon others and is "either illegal or morally unacceptable to the larger community"</i>	
Unethical behaviour	(Maesschalck, 2004b, p. 42)	<i>the excessive use of a value that is emphasized in the organizational ethical climate</i>	(1) selfishness (2) organisation-fetishism (3) efficiency-fetishism (4) nepotism, (5) team-fetishism (6) partiality (7) anarchy (8) rule-fetishism (9) law-fetishism (10) principle-fetishism (Maesschalck, 2004b, p. 42)
Unethical behavior in and of business organizations	(Kaptein, 2008b, p. 980)	<i>behavior which is morally unacceptable to the larger community (gebaseerd op Jones, 1991)</i>	Unethical behaviour toward (1) financiers (2) customers (3) employees (4) suppliers (5) society (Kaptein, 2008a, pp. 988-989)

Tabel 57. Niet-limitatieve lijst van concepten gerelateerd aan OWG (vervolg)

Concept	Studie	Definitie	Manifestaties / typologie / subcategorieën
Werknemerscriminaliteit	(Cools, 1994, p. 55)	<i>het geheel van strafbare gedragingen, als criminaliteit tegen bedrijfsactiva, gepleegd door werknemers in grote bedrijven tengevolge van de hierin aanwezig zijnde criminogene bedrijfscultuur en die repressief worden beslecht binnen een complementaire interne private conflictsbeslechting of binnen de klassieke strafrechtsprocesus.</i>	
White-collar crime	(Sutherland, 1949, p. 9)	<i>a crime committed by a person of respectability and high social status in the course of his occupation</i>	
White collar crime	(U.S.Department of Justice, 2009)	<i>nonviolent crime for financial gain committed by means of deception by persons whose occupational status is entrepreneurial, professional or semi-professional and utilizing their special occupational skills and opportunities; also, nonviolent crime for financial gain utilizing deception and committed by anyone having special technical and professional knowledge of business and government, irrespective the person's occupation.</i>	
White collar crime	(Gibbons & Garrity, 1962)	<i>criminal acts in which employees steal or violate the law for the benefit of their employer (although the individual employee may benefit from these violations too)</i>	
White collar crime	(Coleman, 1985, p. 5)	<i>A violation of the law committed by a person or group of persons in the course of an otherwise respected and legitimate occupation or financial activity</i>	Organizational crime: white collar crimes committed with the support and encouragement of a formal organization and intended at least in part to advance the goals of that organization Occupational crime: white collar crime committed by an individual or a group of individuals exclusively for personal gain (Coleman, 1985, p. 8)
White collar crime	(Coleman, 1987, p. 407)	<i>violations of the law committed in the course of a legitimate occupation or financial pursuit by persons who hold respected positions in their communities</i>	
White collar crime	(Helmkamp, Ball, and Townsend 1996, p. 351).	<i>illegal or unethical acts that violate fiduciary responsibility of public trust committed by an individual or organization, usually during the course of legitimate occupational activity, by persons of high or respectable social status for personal or organizational gain</i>	
Workplace aggression	(Baron et al., 1996)	<i>any form of behaviour by individuals that is intended to harm current or previous co-workers, or their organization</i>	
Workplace crime	(Friedrichs, 2002)	<i>conventional forms of crime committed in the workplace (e.g. rape, assault)</i>	

Bijlage 2. Pre-notice e-mail aan respondenten

Integriteit op het werk - Jouw mening telt!

De KU Leuven voert in samenwerking met het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie (FOD Budget en Beheerscontrole) een **onderzoek naar integriteit op het werk** in verschillende parastatalen. [titel hoogstleidinggevende] heeft zijn akkoord gegeven om [parastatale/organisatie] te laten deelnemen aan dit onderzoek.

De bedoeling van dit onderzoek is nagaan wat de behoeften van [parastatale/organisatie] zijn en welke **beleidsinspanningen** op vlak van integriteit nuttig zijn.

Door deze vragenlijst in te vullen, kan je je mening kwijt over de huidige situatie in [parastatale/organisatie].

De bevraging gebeurt onder leiding en toezicht van de KU Leuven. Deze werkwijze moet een volledige vertrouwelijkheid van de bevraging toelaten. De verzamelde informatie wordt door de onderzoekers van de KU Leuven verwerkt. Begin [maand] zullen zij de vragenlijst versturen.

Je hebt drie mogelijkheden:

- 6) **Je wil zeker deelnemen aan het onderzoek.** Wij danken je alvast hartelijk voor je geëngageerde medewerking. Je hoeft op dit ogenblik niets te ondernemen. In dit geval zullen wij jouw taalrol en een code voor jouw dienst (maar niet jouw naam) aan de onderzoekers doorgeven opdat zij

hun onderzoek zouden kunnen uitvoeren. Meer informatie hierover kan je vinden op www.integriteitophetwerk.be/federaleoverheid

7) **Je bent niet zeker of je al dan niet wil deelnemen aan het onderzoek.**

Je hoeft dan niets te ondernemen. Binnen enkele weken zal je dan een e-mail ontvangen van onze communicatiedienst met daarin een link naar de vragenlijst. Je bent niet verplicht om na ontvangst van de vragenlijst, deze daadwerkelijk in te vullen.

8) **Je wil geen e-mail ontvangen van de onderzoekers.** Stuur dan voor [datum] een e-mail naar [X]. Je gegevens worden dan niet doorgegeven aan de onderzoekers.

Je deelname aan het onderzoek is volledig vrijwillig en niet-deelname heeft geen enkel gevolg. Het welslagen van dit onderzoek hangt natuurlijk af van het aantal ontvangen vragenlijsten. Daarom vragen we je om er aan mee te werken en de enquête in te vullen. De onderzoekers zijn contractueel verplicht om je antwoorden met de grootste zorg en vertrouwelijkheid te behandelen.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Voor meer informatie over het onderzoek kan je terecht op de website www.integriteitophetwerk.be/federaleoverheid of kan je onderzoekster Kristel Wouters contacteren op 016/32.52.40, of via e-mail Kristel.Wouters@law.kuleuven.be.

Bijlage 3. De vragenlijst gebruikt in het eigenlijke onderzoek

De vragenlijst die gebruikt werd in dit onderzoek bestond uit volgende onderdelen:

1. Achtergrondvragen
2. Integriteitsbeleid
3. Werkomgeving¹⁷⁷
4. Voorvallen in de organisatie: slachtofferschap en gedrag binnen de eigen dienst
5. Voorvallen in de organisatie: eigen gedrag
6. Evaluatie van de vragenlijst

Een beschrijving van deel 1 (achtergrondvragen), deel 3 (werkomgeving) en delen 4 & 5 (voorvallen in de organisatie) kan teruggevonden worden in het eigenlijke proefschrift (zie 4.3.3, p. 139 e.v.). De vragenlijst bevatte ook een deel waarin vragen werden gesteld over het integriteitsbeleid (deel 2). Voor het meten van dit concept, werden twee vragenreeksen samengesteld. De eerste vragenreeks peilde naar de **kennis van respondenten** van bepaalde integriteitsinstrumenten. De operationalisering van dit deel werd gebaseerd op vragen van een Nederlands instrument, de 'Integriteitmeter' van het Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten (BING). De oorspronkelijke antwoordschaal werd evenwel vervangen door een meer specifieke. De tweede vragenreeks, 'perceptie integriteitsbeleid', toetste **de beleving van de medewerkers van het integriteitsbeleid**. Deze reeks werd in de eerste plaats gebaseerd op het '*corporate ethical virtues model*' van Kaptein (2008b) (zie 1.4.4, p. 23). Daarnaast werden ook enkele items toegevoegd die peilden naar de ervaring van respondenten van bepaalde **regels en procedures**, zoals bijvoorbeeld de verlofregeling en de procedure voor ziektemelding. Deze items werden gebaseerd op enerzijds de 'Integriteitmeter' van het Bureau Integriteit

¹⁷⁷ Dit is het deel van de vragenlijst waarin 'organisatiecultuur' werd bevraagd.

Nederlandse Gemeenten (Kolthoff, 2007), en anderzijds de meetschalen 'follow up on reports' en 'unethical conduct punished' van ethische cultuur van Treviño en collega's (Treviño et al., 2001, p. 661; Treviño, 2007, persoonlijke communicatie). De vragenlijst eindigde met enkele vragen ter evaluatie van de vragenlijst (deel 6). De items werden overgenomen van Delbeke et al. (2008b). Er werd nagegaan hoe de respondent zich voelde bij het invullen van de vragenlijst en hoe de respondent de vragen ervoer. De antwoorden op deze vragen konden in zekere mate de neiging tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden nagaan (Peeters, 2007, persoonlijke communicatie).

Vragenlijst: Integriteit op het werk

Beste mevrouw,
Beste heer,

Momenteel loopt er aan de KU Leuven een onderzoek naar “**integriteit op het werk**”. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door dra. Kristel Wouters onder leiding van prof. dr. Jeroen Maesschalck in samenwerking met het Bureau voor Ambtelijke Ethiek en Deontologie (FOD Budget & Beheerscontrole). Kristel Wouters zal deze data verwerken in het kader van haar doctoraat rond integriteit in de overheid.

[parastatale/organisatie] heeft zijn medewerking aan dit project toegezegd en ook jouw individuele medewerking via het invullen van deze vragenlijst is van zeer groot belang. Je levert niet alleen een bijdrage aan een doctoraatsonderzoek, maar ook aan een grootschalig project waaraan 15 federale en programmatorische overheidsdiensten reeds hebben deelgenomen. In deze fase van onderzoek nemen nog eens 23 organisaties deel aan een nieuwe golf van onderzoek. Het doel is een beeld te krijgen van de behoeften van elke organisatie op vlak van integriteit en welke beleidsinspanningen nuttig zijn.

Waarover gaat het?

Wij vragen jouw hulp voor een onderzoek naar ‘integriteit op het werk’. Onder integer gedrag wordt verstaan: het toepassen van waarden en regels in de dagelijkse praktijk. Wanneer deze algemeen aanvaarde waarden en normen overtreden worden, spreekt men van ‘niet-integer gedrag. Over integriteit op het werk bestaan heel wat opvattingen en theorieën, maar zelden wordt ook

aan de mensen op de werkvloer gevraagd wat hun mening hierover is. Daar willen we hier verandering in brengen.

Integriteit is een onderwerp dat zich nog steeds in de taboesfeer bevindt. De aandacht voor dit onderwerp is immers haast altijd negatief (schandalen, ongewenst gedrag, strafbaar gedrag, ...). Ook in deze vragenlijst zullen onderwerpen aan bod komen die je misschien enigszins zullen afschrikken of waar je liever geen antwoord op wil geven. Deze reactie is normaal. Toch willen we je vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden; jouw identiteit zal nooit nagegaan worden. Het is mede door jouw deelname aan deze enquête dat er werk kan worden gemaakt van een efficiënt integriteitsbeleid binnen de federale overheid.

Hoe wordt jouw privacy beschermd?

De inzameling en verwerking van de resultaten zal volledig **vertrouwelijk** gebeuren.

Dit wil zeggen:

- De onderzoekers zullen nooit jouw identiteit proberen nagaan.
- Jouw IP-adres wordt niet geregistreerd.
- De ingevulde vragenlijst wordt rechtstreeks naar de onderzoekers van de KU Leuven gestuurd. Enkel de onderzoekers kunnen het verzamelde gegevensbestand inzien en in geen geval iemand van jouw organisatie.
- De resultaten van de vragenlijst worden achteraf enkel als samenvatting openbaar gemaakt. Hierdoor kunnen individuele antwoorden niet worden geïdentificeerd.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer dertig minuten in beslag nemen.

Je kan de vragenlijst starten door op de volgende link te klikken:

[individuele link naar de vragenlijst]

Er worden, om zoveel mogelijk informatie te kunnen verzamelen, verschillende types van vragenlijsten verspreid. Daarom is het belangrijk dat je bovenstaande link gebruikt om de vragenlijst in te vullen. Die link is immers enkel voor jou persoonlijk bestemd. [meer informatie]

Wat als de link niet werkt?

Als de link niet werkt, gelieve dan de link te kopiëren en te plakken in de adresbalk van jouw internet browser.

Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig en niet-deelname heeft geen enkel gevolg. Het welslagen van dit onderzoek hangt natuurlijk af van het aantal ontvangen vragenlijsten. Daarom vragen we je om er aan mee te werken en de enquête in te vullen. Je kan de vragenlijst invullen tot en met [datum].

Wij kijken uit naar jouw antwoorden en willen je reeds vooraf oprecht danken voor jouw medewerking!

Namens het onderzoeksteam,

Dra. Kristel Wouters

Prof. Dr. Jeroen Maesschalck

Contact:

Kristel Wouters
KU Leuven
H. Hooverplein 10 Bus 3418
3000 Leuven
Tel: (+32) (0) 16 32 52 40
Kristel.Wouters@law.kuleuven.be

KU LEUVEN

VRAGENLIJST INTEGRITEIT OP HET WERK

Jouw mening telt!

CONTACT
Kristel Wouters
Leuvens Instituut voor Criminologie (LINC)
Faculteit Rechtsgeleerdheid, KU Leuven
H. Hooverplein 10 3000 Leuven Bus 3418
Tel: (+32) (0)16/32.52.40
Kristel.wouters@law.kuleuven.be
www.integriteitophetwerk.be/federaleoverheid

LinC
LEUVENS INSTITUUT
VOOR CRIMINOLOGIE

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC. Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie is dan ook anders dan de online versie.

Beste mevrouw,

Beste heer,

Dit is de startpagina van de vragenlijst 'integriteit op het werk'.

Hoe moet je deze enquête invullen?

Lees de vragen **zorgvuldig** alvorens te antwoorden. Omdat we geïnteresseerd zijn in **jouw mening** is het belangrijk dat je de vragenlijst **zelf en alleen** invult. Dit is nodig om een volledig beeld te krijgen van alle opvattingen binnen jouw organisatie.

Je kan de vragen beantwoorden door op de antwoordbolletjes te klikken. Je bent niet verplicht om op elke vraag een antwoord te geven maar uiteraard is het voor het onderzoek beter dat je zoveel mogelijk vragen beantwoordt. Bedenk daarbij dat er geen goede of foute antwoorden zijn!

Bij de meeste vragen wordt voor de antwoordmogelijkheden een zogenaamde zevenpuntenschaal gebruikt van "helemaal niet akkoord" tot "helemaal akkoord". Kies daaruit het antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. Je kan op alle vragen slechts één antwoord geven.

Je zal merken dat er in de vragenlijst enkele woorden in **cursief** staan. Bij deze woorden geven we graag een verklarende uitleg. Je kan deze uitleg lezen door met jouw muiscursor over het woord te bewegen.

Moet je de enquête in één keer volledig invullen?

Als je de enquête niet in één keer wil invullen, kan je de vragenlijst gewoon sluiten. Je kan dan een volgende keer nogmaals op de link in de uitnodigingsmail klikken om verder te gaan vanaf de vraag waar je gestopt was.

KU LEUVEN

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC. Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie is dan ook anders dan de online versie.

Hoe wordt jouw privacy beschermd?

De inzameling en verwerking van de resultaten zal volledig **vertrouwelijk** gebeuren.

Dit wil zeggen:

- De onderzoekers zullen nooit jouw identiteit nagaan.
- De ingevulde vragenlijst wordt rechtstreeks naar de onderzoekers van de KU Leuven gestuurd. Enkel de onderzoekers kunnen het verzamelde gegevensbestand inzien en in geen geval iemand van jouw organisatie.
- De resultaten van de vragenlijst worden achteraf enkel als samenvatting openbaar gemaakt. Hierdoor kunnen individuele antwoorden niet worden geïdentificeerd.

Alvast heel erg bedankt!

Meer informatie vind je op www.integriteitophetwerk.be/federaleoverheid

KU LEUVEN

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter Informatie. Gebruik van het Instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

Invulinstructie

Hoe moet je deze enquête invullen?

Lees de vragen zorgvuldig alvorens te antwoorden. Omdat we geïnteresseerd zijn in jouw mening is het belangrijk dat je de vragenlijst zelf en alleen invult. Dit is nodig om een volledig beeld te krijgen van alle opvattingen binnen jouw organisatie.

Je kan de vragen beantwoorden door op de antwoordbolletjes te klikken. Je bent niet verplicht om op elke vraag een antwoord te geven maar uiteraard is het voor het onderzoek beter dat je zoveel mogelijk vragen beantwoordt. Bedenk daarbij dat er geen goede of foute antwoorden zijn!

Bij de meeste vragen wordt voor de antwoordmogelijkheden een zogenaamde zevenpuntsschaal gebruikt van "helemaal niet akkoord" tot "helemaal akkoord". Kies daaruit het antwoord dat voor jou het meest van toepassing is. Je kan op alle vragen slechts één antwoord geven.

Je zal merken dat er in de vragenlijst enkele woorden in cursief staan. Bij deze woorden geven we graag een verklarende uitleg. Je kan deze uitleg lezen door met jouw muiscursor over het woord te bewegen.

Moet je de enquête in één keer volledig invullen?

Als je de enquête niet in één keer wil invullen, kan je op de optie "hervat later" drukken. Je kan dan een volgende keer nogmaals op de link in de e-mail klikken om verder te gaan vanaf de vraag waar je gestopt was.

Hoe wordt jouw privacy beschermd?

De inzameling en verwerking van de resultaten zal volledig vertrouwelijk gebeuren.

Dit wil zeggen:

- De onderzoekers zullen nooit jouw identiteit proberen nagaan.
- Jouw IP-adres wordt niet geregistreerd.
- De ingevulde vragenlijst wordt rechtstreeks naar de onderzoekers van de KU Leuven gestuurd. Enkel de onderzoekers kunnen het verzamelde gegevensbestand inzien en in geen geval iemand van jouw organisatie.
- De resultaten van de vragenlijst worden achteraf enkel als samenvatting openbaar gemaakt. Hierdoor kunnen individuele antwoorden niet worden geïdentificeerd.

Alvast heel erg bedankt!

Deze vragenlijst kan je in het Nederlands of het Frans invullen. Indien je de taal van de vragenlijst wil wijzigen, dan kan je dat bovenaan op de volgende pagina.

Vous pouvez remplir ce questionnaire en français ou en néerlandais. Vous pouvez modifier la langue du questionnaire en haut de la page suivante.

DEEL 1. ACHTERGRONDVRAGEN

We beginnen met enkele achtergrondvragen. Deze informatie is erg nuttig om na te gaan of de groep van medewerkers die de vragenlijst heeft ingevuld een goede afspiegeling is van jouw organisatie en om na te gaan of er verschillen zijn in de antwoorden, bijvoorbeeld naar gelang geslacht, anciënniteit of werkplaats.

Het is mogelijk dat je, door te antwoorden op al deze vragen, identificeerbaar zou zijn. (Je bent bijvoorbeeld de enige vrouw op jouw dienst). Dergelijke gepersonaliseerde informatie is irrelevant voor de onderzoekers en zij zullen jouw identiteit dan ook nooit nagaan. Er wordt ook nooit over een combinatie van achtergrondvragen gerapporteerd (bv. Nederlandstalige vrouwen van die dienst). Jouw anonimiteit wordt door het beantwoorden van deze vragen dan ook op geen enkele manier aangetast.

1. Wanneer ben je geboren?

- ☐ Voor 1955
☐ In de periode 1955 - 1964
☐ In de periode 1965 - 1974
☐ In de periode 1975 - 1984
☐ In of na het jaar 1985

2. Wat is jouw geslacht?

- ☐ Man
☐ Vrouw

3. Wat is jouw niveau?

- ☐ A (inclusief mandaathouders en houders van een stafunctie)
☐ B
☐ C
☐ D

4. Wanneer ben je begonnen werken voor jouw organisatie? (Ongeacht of dat als contractueel of als statutair was)

- ☐ Voor 1975
☐ In de periode 1975 - 1984
☐ In de periode 1985 - 1994
☐ In de periode 1995 - 2004
☐ In of na het jaar 2005

5. Hoe vaak doe je het volgende tijdens de uitoefening van jouw werk?

HOE VAAK...	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak
1. ... doe je bureauwerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ... kom je in contact met burgers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ... werk je alleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ... beheer je gegevens en dossiers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ... moet je leiding geven aan andere medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ... voer je administratieve taken uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter Informatie. Gebruik van het Instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

DEEL 2. INTEGRITEITSBELEID

VRAAG 2.1

Deze vragen gaan over de mate waarin jij vertrouwd bent met beleidsinstrumenten die gebruikt kunnen worden in een integriteitsbeleid. Gelieve het antwoordbolletje aan te klikken dat het meest overeenkomt met jouw kennis.

Hoe goed ken je...

1. ... het voor jou geldende deontologisch kader
 - ☐ Ik heb er nog nooit van gehoord
 - ☐ Ik weet dat dit bestaat, maar ken de inhoud niet
 - ☐ Ik ken de inhoud diagonaal
 - ☐ Ik ken de inhoud goed
2. de regels en procedures m.b.t. mogelijke belangenconflicten, zoals de geschenkenregeling en nevenactiviteiten
 - ☐ Ik heb er nog nooit van gehoord
 - ☐ Ik weet dat deze bestaan, maar ken de inhoud niet
 - ☐ Ik ken de inhoud diagonaal
 - ☐ Ik ken de inhoud goed
3. ... de regels met betrekking tot internetgebruik en e-mail
 - ☐ Ik heb er nog nooit van gehoord
 - ☐ Ik weet dat deze bestaan, maar ken de inhoud niet
 - ☐ Ik ken de inhoud diagonaal
 - ☐ Ik ken de inhoud goed
4. ... de regels met betrekking tot vertrouwelijke informatie
 - ☐ Ik heb er nog nooit van gehoord
 - ☐ Ik weet dat deze bestaan, maar ken de inhoud niet
 - ☐ Ik ken de inhoud diagonaal
 - ☐ Ik ken de inhoud goed
5. ... de regels en procedures m.b.t. het declareren / inbrengen van onkosten
 - ☐ Ik heb er nog nooit van gehoord
 - ☐ Ik weet dat deze bestaan, maar ken de inhoud niet
 - ☐ Ik ken de inhoud diagonaal
 - ☐ Ik ken de inhoud goed
6. de functie van vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen (geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk) in jouw organisatie
 - ☐ Ik heb nooit gehoord van deze functie
 - ☐ Ik weet dat de functie bestaat, maar weet niet wat deze functie inhoudt
 - ☐ Ik weet ongeveer wat de vertrouwenspersoon doet
 - ☐ Ik weet goed wat de vertrouwenspersoon doet
7. Weet je wie jouw vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen (geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk) is (ken je zijn/haar naam)? Indien er meerdere dergelijke vertrouwenspersonen in jouw organisatie zijn: ken je een persoon bij naam?
 - ☐ Ja
 - ☐ Neen

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

VRAAG 2.2

In het volgende onderdeel stellen wij je enkele vragen over het beleid dat binnen jouw organisatie wordt gevoerd.

Geef bij het beantwoorden van deze vragen aan hoe het er op dit ogenblik aan toe gaat op jouw werk (en dus niet hoe je het graag zou zien).

Ook al zou je denken dat je er maar weinig over weet, wij horen graag wat jouw indrukken zijn!

Duid aan in welke mate jij akkoord of niet akkoord gaat met onderstaande beweringen.

Indien een bepaalde vraag niet op jouw situatie van toepassing is, vul je geen antwoord in.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. De procedures met betrekking tot verlof bieden voldoende waarborgen tegen misbruik	1	2	3	4	5	6	7
2. De procedures met betrekking tot ziektemelding bieden voldoende waarborgen tegen misbruik	1	2	3	4	5	6	7
3. De beveiliging van vertrouwelijke informatie is op mijn werk goed geregeld	1	2	3	4	5	6	7
4. Op mijn werk is er een duidelijke regeling voor het melden van niet-integere gedrag	1	2	3	4	5	6	7
5. Op mijn werk worden integriteitsoverheidsregelingen, klachten over integriteitsoverheidsregelingen en ethische dilemma's op een systematische wijze gereguleerd	1	2	3	4	5	6	7



	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
Op mijn werk wordt voldoende duidelijk gemaakt wat van mij verwacht wordt op het vlak van:	1	2	3	4	5	6	7
1. - de omgang met collega's	1	2	3	4	5	6	7
2. - het gebruik van bevoegdheden	1	2	3	4	5	6	7
3. - het gebruik van bedrijfsmiddelen	1	2	3	4	5	6	7
4. - de afbakening van de arbeidstijd	1	2	3	4	5	6	7
5. - de besteding van geld / financiële middelen	1	2	3	4	5	6	7
6. - de omgang met vertrouwelijke informatie	1	2	3	4	5	6	7
7. - de omgang met externen	1	2	3	4	5	6	7
8. Op mijn werk wordt voldoende duidelijk gecommuniceerd hoe we ons dienen te gedragen	1	2	3	4	5	6	7

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Op mijn werk wordt mij wel eens iets opgedragen wat in strijd is met mijn geweten	1	2	3	4	5	6	7
2. Op mijn werk zijn er heel wat regels die nutteloos zijn	1	2	3	4	5	6	7
3. Ik beschik over onvoldoende tijd om mijn taken op een verantwoordelijke wijze uit te voeren	1	2	3	4	5	6	7
4. Om op mijn werk succesvol te zijn, moet men de eigen normen en waarden wel eens opofferen	1	2	3	4	5	6	7
5. Ik beschik over onvoldoende informatie om mijn taken op een verantwoordelijke wijze uit te voeren	1	2	3	4	5	6	7
6. Ik beschik over onvoldoende middelen om mijn taken op een verantwoordelijke wijze uit te voeren	1	2	3	4	5	6	7

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Wat mijn organisatie bijeenhoudt, zijn gedeelde waarden en een engagement naar deze waarden	1	2	3	4	5	6	7
2. Op mijn werk neemt iedereen de bestaande regels en richtlijnen serieus	1	2	3	4	5	6	7
3. Op mijn werk staat iedereen volledig achter de door de organisatie vastgestelde normen en waarden	1	2	3	4	5	6	7
4. Op mijn werk heerst onderling vertrouwen tussen medewerkers en het management	1	2	3	4	5	6	7
5. Op mijn werk gaat iedereen respectvol met elkaar om	1	2	3	4	5	6	7
6. Op mijn werk heerst er onderling vertrouwen tussen collega's	1	2	3	4	5	6	7
7. Op mijn werk heeft iedereen het beste voor met zijn/haar dienst	1	2	3	4	5	6	7

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Op mijn werk is er voldoende zicht op mogelijke overtredingen binnen de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
2. Het management is op de hoogte van het soort overtredingen die zich op mijn werk voordoen	1	2	3	4	5	6	7
3. Mijn directe chef weet wanneer zijn / haar medewerkers een niet-integere gedraging zouden stellen	1	2	3	4	5	6	7
4. Ik denk dat het opgemerkt zou worden als ik een niet-integere gedraging zou stellen	1	2	3	4	5	6	7

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. In de functionerings- en evaluatiegesprekken (in het kader van de ontwikkelingsreis) komt integriteit ter sprake (bv. het bespreken van mogelijk niet-integere gedrag, het bespreken van ethische dilemma's)	1	2	3	4	5	6	7
2. Op mijn werk wordt zorgvuldig omgegaan met meldingen van niet-integere gedrag	1	2	3	4	5	6	7
3. Op mijn werk is er voldoende ruimte om een eigen mening te uiten	1	2	3	4	5	6	7
4. Op mijn werk worden meldingen van niet-integere gedrag serieus genomen	1	2	3	4	5	6	7
5. Op mijn werk is er voldoende ruimte om incidenten en overtredingen te melden	1	2	3	4	5	6	7
6. Op mijn werk is er voldoende ruimte om ethische dilemma's te bespreken	1	2	3	4	5	6	7
7. Op mijn werk is er voldoende ruimte om mogelijk niet-integere gedrag te bespreken	1	2	3	4	5	6	7

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
8. Medewerkers die de ethische standaarden van mijn organisatie niet de voeten treden, worden op de vingers getikt	1	2	3	4	5	6	7
9. Als ik aan mijn directe chef mijn bezorgdheid zou uiten over een geval van niet-integere gedrag, dan zou er ook daadwerkelijk op gereageerd worden	1	2	3	4	5	6	7
10. Niet-integere handelen wordt op mijn werk bestraft	1	2	3	4	5	6	7
11. Op mijn werk komt men alleen in aanmerking voor promotie als men integere is	1	2	3	4	5	6	7
12. Indien daartoe aanleiding is, dan zal mijn leidinggevende worden gestraft voor zijn/haar overtredingen	1	2	3	4	5	6	7
13. Integere handelen wordt op mijn werk beloond	1	2	3	4	5	6	7



	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Mijn hoogst leidinggevende (bv. administrateur-generaal, voorzitter) geeft wat integriteit betreft het goede voorbeeld	1	2	3	4	5	6	7
2. Het directiecomité geeft wat integriteit betreft het goede voorbeeld	1	2	3	4	5	6	7
3. Mijn directe chef geeft wat integriteit betreft het goede voorbeeld	1	2	3	4	5	6	7
4. Mijn directe chef is te vertrouwen	1	2	3	4	5	6	7
5. Mijn directe chef treedt op tegen medewerkers die integriteitsregels overtreden	1	2	3	4	5	6	7
6. Mijn directe chef kijkt bij successen niet alleen naar het resultaat maar ook naar hoe het is bereikt	1	2	3	4	5	6	7

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

DEEL 3. JOUW WERKOMGEVING

In dit deel willen we je enkele vragen stellen over het algemene klimaat op jouw werk. Geef bij het beantwoorden van deze vragen aan hoe het er op dit ogenblik aan toe gaat op jouw werk (en dus niet hoe je het graag zou zien of hoe het in het managementplan staat).

Duid aan in welke mate jij akkoord of niet akkoord gaat met onderstaande beweringen.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Op mijn werk legt men de nadruk op het afleggen van verantwoording	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wat mijn organisatie bijeenhoudt, is eerbied voor het ambt en respect voor elke functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Op mijn werk mogen medewerkers van de lagere functieniveaus bepaalde instructies niet in vraag stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Op mijn werk vindt men het belangrijk dat iedereen zich gedraagt in overeenstemming met zijn / haar functie of status in de organisatie en dienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Op mijn werk hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van je positie in de organisatie en dienst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Op mijn werk wordt bij het toekennen van promotie rekening gehouden met de gedeelde mening van de medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Op mijn werk worden beslissingen in consensus genomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Vergaderingen met collega's zijn informeel en gericht op het bereiken van consensus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mijn directe chef vindt consensus binnen mijn dienst belangrijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Op mijn werk plegen we veel overleg zodat het soms lang duurt alvorens er een beslissing genomen wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Typisch voor mijn werkomgeving zijn teams waarin alle leden even belangrijk zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Op mijn werk wordt iedereen gelijk behandeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. De leidinggevenden op mijn werk behandelen iedereen op dezelfde wijze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

8

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Op mijn werk is er veel supervisie / toezicht	1	2	3	4	5	6	7
2. Op mijn werk wordt voldoende gecontroleerd op overtredingen van regels	1	2	3	4	5	6	7
3. Op mijn werk meent men dat men goed bezig is als de formele regels geïmplementeerd worden	1	2	3	4	5	6	7
4. Mijn directe chef vindt het belangrijk dat medewerkers procedures eerbiedigen	1	2	3	4	5	6	7
5. Op mijn werk wordt van externen verwacht dat ze de procedures juist volgen	1	2	3	4	5	6	7
6. Mijn organisatie heeft neergeschreven regels en procedures voor elke situatie	1	2	3	4	5	6	7
7. Het is op mijn werk erg belangrijk om de regels van mijn organisatie strikt te volgen	1	2	3	4	5	6	7
8. Op mijn werk vraagt men zich bij beslissingen in de eerste plaats af of de wet niet overtreden wordt	1	2	3	4	5	6	7
9. Op mijn werk kan je de regels naar je hand zetten	1	2	3	4	5	6	7
10. Mijn collega's op het werk hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel tegenover de burgers met wie ze te maken krijgen	1	2	3	4	5	6	7
11. Op mijn werk wordt verwacht dat je altijd doet wat goed is voor de individuele burgers met wie je te maken krijgt	1	2	3	4	5	6	7
12. Op mijn werk is men actief bezig met de burgers met wie men rechtstreeks te maken krijgt	1	2	3	4	5	6	7
13. Op mijn werk zijn we heel sterk bezig met de impact van onze beslissingen op de burgers met wie we rechtstreeks te maken hebben	1	2	3	4	5	6	7

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Op mijn werk is er veel concurrentie tussen collega's	1	2	3	4	5	6	7
2. In vergaderingen op mijn werk hangt wat beslist wordt sterk af van concurrentie tussen collega's	1	2	3	4	5	6	7
3. Op mijn werk wordt een promotie toegekend op basis van individuele prestaties	1	2	3	4	5	6	7
4. Mijn directe chef benadrukt dat medewerkers duidelijk moeten maken wat hun eigen individuele bijdragen zijn tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
5. Mijn werk wordt gekenmerkt door veel competitie, veel eisen en de nadruk op prestaties	1	2	3	4	5	6	7
6. Op mijn werk meent men dat men goed bezig is wanneer alle individuele medewerkers goede prestaties leveren	1	2	3	4	5	6	7
7. Op mijn werk is het belangrijker om goede prestaties te leveren dan om integer te zijn	1	2	3	4	5	6	7
8. Onze belangrijkste verantwoordelijkheid op het werk is het nastreven van kostenbesparing	1	2	3	4	5	6	7
9. De goedkoopste aanpak is ook altijd de juiste aanpak op mijn werk	1	2	3	4	5	6	7
10. Op mijn werk wordt van elke medewerker in de eerste plaats verwacht kostenbesparend te werken	1	2	3	4	5	6	7
11. Op mijn werk wordt altijd gezocht naar goedkope oplossingen voor een probleem	1	2	3	4	5	6	7
12. Op mijn werk kan je zelf bepalen hoe je jouw dag indeelt	1	2	3	4	5	6	7
13. Collega's op mijn werk laten zich leiden door hun persoonlijke deontologie en persoonlijke ethiek	1	2	3	4	5	6	7
14. Op mijn werk moet je nooit dingen doen die je niet wil doen	1	2	3	4	5	6	7
15. Op mijn werk kan je vrij jouw werk doen zoals je denkt dat het goed is	1	2	3	4	5	6	7
16. Mijn werk geeft mij heel wat kansen om onafhankelijk en vrij te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer	1	2	3	4	5	6	7
17. Ik krijg in mijn werk geen enkele kans om zelf initiatieven te nemen of zelf te oordelen hoe ik mijn werk uitvoer	1	2	3	4	5	6	7
18. Omwille van de goede relatie met mijn collega's ben ik niet van plan om van werk te veranderen	1	2	3	4	5	6	7
19. Ik voel me een deel van een groep op het werk	1	2	3	4	5	6	7
20. De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	1	2	3	4	5	6	7
21. Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	1	2	3	4	5	6	7
22. Op mijn werk beschouwt men goede interpersoonlijke contacten (zowel met collega's als met buitenstaanders) als heel belangrijk	1	2	3	4	5	6	7
23. Op mijn werk gaat onze grootste zorg altijd uit naar wat het best is voor de medemens (of die nu collega of buitenstaander is)	1	2	3	4	5	6	7
24. De grootste bekommernis op mijn werk is wat goed is voor elk individu (of die nu collega of buitenstaander is)	1	2	3	4	5	6	7

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
25. Men wordt op mijn werk verondersteld om zich bij beslissingen te bekommeren om elk individu (zowel collega als buitenstaander)	1	2	3	4	5	6	7
26. Op mijn werk geven mensen vooral om zichzelf	1	2	3	4	5	6	7
27. Op mijn werk geven mensen vooral om wat het best is voor zichzelf	1	2	3	4	5	6	7
28. Op mijn werk beschermen mensen hun eigen belangen boven alle andere overwegingen	1	2	3	4	5	6	7
29. Op mijn werk wordt het individuele belang boven het collectieve belang geplaatst	1	2	3	4	5	6	7
30. Op mijn werk bekommt men zich vooral om wat goed is voor alle mensen die hier werken	1	2	3	4	5	6	7
31. We streven er hier vooral naar dat te doen wat het beste is voor alle collega's	1	2	3	4	5	6	7
32. Op mijn werk beschouwt men een goede en brede samenwerking tussen alle collega's als erg belangrijk	1	2	3	4	5	6	7
33. Op mijn werk beschouwt men team spirit als belangrijk	1	2	3	4	5	6	7
34. Van ons als medewerkers wordt verwacht dat we alles doen wat de financiële belangen en de positie van onze organisatie ten goede komt	1	2	3	4	5	6	7
35. Mijn collega's zijn vooral bekomerd om het imago van de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
36. Mijn collega's zijn vooral bekomerd om de financiële belangen van de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
37. Beslissingen worden op mijn werk in de eerste plaats beoordeeld in termen van het geld dat ze opbrengen voor de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
38. Op mijn werk wordt bij het toekennen van promotie rekening gehouden met de gedeelde mening van de medewerkers	1	2	3	4	5	6	7
39. Op mijn werk worden beslissingen in consensus genomen	1	2	3	4	5	6	7
40. Vergaderingen met collega's zijn informeel en gericht op het bereiken van consensus	1	2	3	4	5	6	7
41. Mijn directe chef vindt consensus binnen mijn dienst belangrijk	1	2	3	4	5	6	7
42. Wanneer je iets gedaan wilt krijgen op mijn werk, moet je steun krijgen van de rest van de medewerkers, door te bewijzen dat wat je voorstelt voldoet aan de waarden van de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
43. Op mijn werk plegen we veel overleg zodat het soms lang duurt alvorens er een beslissing genomen wordt	1	2	3	4	5	6	7
44. Typisch voor mijn werkomgeving zijn teams waarin alle leden even belangrijk zijn	1	2	3	4	5	6	7
45. Op mijn werk wordt iedereen gelijk behandeld	1	2	3	4	5	6	7
46. De leidinggevend op mijn werk behandelen iedereen op dezelfde wijze	1	2	3	4	5	6	7

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
47. Op mijn werk lost men problemen pas op, op het ogenblik dat ze zich voordoen	1	2	3	4	5	6	7
48. Vergaderingen met collega's hebben niet echt een patroon; je weet nooit hoe een vergadering zal verlopen	1	2	3	4	5	6	7
49. Als iemand iets gedaan wil krijgen op mijn werk moet die vooral veel geluk hebben	1	2	3	4	5	6	7
50. Op mijn werk is er veel willekeur	1	2	3	4	5	6	7
51. Op mijn werk worden straffen willekeurig toegekend	1	2	3	4	5	6	7
52. Op mijn werk is het niet duidelijk op basis van welke criteria een promotie wordt toegekend	1	2	3	4	5	6	7
53. Het is moeilijk te weten wat belangrijk is voor mijn directe chef	1	2	3	4	5	6	7
54. Op mijn werk moet je in de eerste plaats veel geluk hebben om een promotie te krijgen	1	2	3	4	5	6	7
55. Op mijn werk hebben de meeste medewerkers in de praktijk helemaal geen beslissingsbevoegdheid	1	2	3	4	5	6	7
56. Op mijn werk moeten we constant problemen oplossen waar we eigenlijk geen controle over hebben	1	2	3	4	5	6	7
57. Er is niets wat mijn organisatie bij elkaar houdt en de medewerkers aan elkaar bindt tenzij het feit dat de wetgever heeft beslist dat onze organisatie moet bestaan	1	2	3	4	5	6	7
58. Wanneer een collega een regel overtreedt wordt hij/zij onmiddellijk (formeel of informeel) gestraft zonder onderzoek	1	2	3	4	5	6	7
59. Op mijn werk is het niet duidelijk op basis van welke criteria een promotie wordt toegekend	1	2	3	4	5	6	7
60. Op mijn werk beschikt men over een gezonde dosis kritische ingesteldheid	1	2	3	4	5	6	7
61. Op mijn werk wordt vaak ondoordacht meegegaan in de laatste nieuwe managementtrend (omgekeerd)	1	2	3	4	5	6	7
62. Op mijn werk kijkt men kritisch naar te sterke vernieuwingsdrang	1	2	3	4	5	6	7
63. Op mijn werk is er veel onverschilligheid	1	2	3	4	5	6	7
64. Op mijn werk zetten we ons maar weinig in voor het behalen van de doelen van de organisatie	1	2	3	4	5	6	7
65. Op mijn werk is er veel frustratie omdat we geen verschil kunnen maken	1	2	3	4	5	6	7
66. Op mijn werk zijn de meeste collega's weinig gemotiveerd om de taken goed uit te voeren	1	2	3	4	5	6	7

DEEL 4. VOORVALLEN IN DE ORGANISATIE: JOUW ERVARING

In dit deel vragen wij je naar een aantal voorvallen die op verschillende wijze iets met integriteit te maken hebben. Iedereen doet wel eens iets tegen de regels. Maar daarnaast doen we vaak ook meer dan wat van ons verwacht wordt of worden we het slachtoffer van het gedrag van iemand anders. We vragen ons af hoe dit bij jou zit.

VRAAG 4.1

Hoe vaak ben jij in de afgelopen 12 maanden op het werk het **SLACHTOFFER** geworden van een van de volgende voorvallen? Gelieve antwoordbolletje aan te duiden dat het beste bij je past. Je kan antwoorden met:

- A = 0 keer
- B = 1 keer
- C = 2 keer
- D = 3 tot 5 keer
- E = 6 tot 10 keer
- F = 11 tot 20 keer
- G = meer dan 20 keer

Noot: Bij vraag 4.1 zal aan elke respondent gevraagd worden +-75% van de vragen in te vullen.

	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+
1. Ik werd door een collega gepest (vb. getreiterd, genegeerd, geïsoleerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik werd door mijn directe chef gepest (vb. getreiterd, genegeerd, geïsoleerd)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik werd door een collega respectloos behandeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik werd door mijn directe chef respectloos behandeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik werd door een collega gediscrimineerd (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst/ seksuele geaardheid / uiterlijk/ politieke voorkeur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ik werd door mijn directe chef gediscrimineerd (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst/ seksuele geaardheid / uiterlijk/ politieke voorkeur)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Er werd door een collega of directe chef gespot met mijn afkomst of nationaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mijn werk werd onrechtvaardig en kwaadwillig beoordeeld door mijn directe chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Een collega is gaan lopen met de eer voor het werk dat ik gedaan heb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mijn directe chef is gaan lopen met de eer voor het werk dat ik gedaan heb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Een collega maakte ongewenste seksueel getinte opmerkingen over mijn uiterlijk of kleding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mijn directe chef maakte ongewenste seksueel getinte opmerkingen over mijn uiterlijk of kleding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik werd publiekelijk vernederd door een collega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ik werd publiekelijk vernederd door mijn directe chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ik werd fysiek aangevallen / mishandeld door een collega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ik werd fysiek aangevallen / mishandeld door mijn directe chef	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VRAAG 4.2

In dit deel vragen we naar het gedrag van jouw collega's op jouw dienst.

Hoe vaak zijn volgende voorvallen in de afgelopen 12 maanden voorgevallen binnen jouw dienst?

Met "dienst" bedoelen we de entiteit waar jijzelf en jouw directe collega's in zitten. Typisch voor een dienst is dat:

- de individuen in een dienst in zekere mate van elkaar afhankelijk zijn in de uitoefening van hun job;
- deze tussen de 2 en 20 personen telt;
- deze een welbepaald doel of missie heeft.

We willen hierbij opmerken dat de onderzoekers geen oordeel vellen over het al dan niet aanvaardbaar zijn van de opgesomde voorvallen. Het is enkel de bedoeling om een beeld te krijgen van hoe vaak de genoemde gedragingen binnen jouw dienst worden gesteld. In sommige situaties is het immers wettelijk of toegelaten dat bepaalde gedragingen gesteld worden.

Indien een bepaalde vraag niet op jouw dienst van toepassing is, vul je "niet van toepassing" in. Gelieve dit enkel invullen indien in jouw dienst niemand de mogelijkheid heeft om dit gedrag te stellen; anders vul je een van de andere antwoordcategorieën in.

Noot: Bij vraag 4.2 zal aan elke respondent gevraagd worden +-75% van de vragen in te vullen.

Hoe vaak zijn volgende voorvallen in de afgelopen 12 maanden voorgevallen binnen jouw dienst?	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak	NVT
1. Zich onvoldoende inzetten voor het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Te laat komen op het werk of vroeger weggaan zonder gerechtvaardigde reden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minder uren werken dan waarvoor men betaald wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tijdens de werkuren alcohol gebruiken (uitgezonderd recepties)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Traag of slordig werk leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Een langere lunchpauze of koffiepauze nemen zonder toestemming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Zich ten onrechte ziek melden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Met collega's praten over niet-werkgerelateerde dingen op momenten dat men eigenlijk zou moeten werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak	NVT
9. Materiaal verspillen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Het in gevaar brengen van collega's door roekeloos gedrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Gaan lopen met de eer van een ander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Fouten proberen te verbergen zodat de baas er niet achter komt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Een beslissing van de baas bewust niet uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Uitsluitend interessante taken uitvoeren en andere taken aan anderen overlaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Opzettelijk vertragen van besluitvormingsprocessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Negatieve geruchten verspreiden over de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Niet willen samenwerken met een andere dienst of team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak	NVT
18. Organisatiemiddelen lenen voor privédoeleinden zonder toestemming	②	①	③	④	⑤	⑥
19. Organisatie-eigendommen met een waarde van minder dan 5 € meenemen en behouden	②	①	③	④	⑤	⑥
20. Organisatie-eigendommen met een waarde tussen 5 en 25 € meenemen en behouden	②	①	③	④	⑤	⑥
21. Organisatie-eigendommen met een waarde van meer dan 25 € meenemen en behouden	②	①	③	④	⑤	⑥
22. Eigendommen van een collega cliën	②	①	③	④	⑤	⑥

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak	NVT
23. Een collega pesten (bv. treiteren, negeren / isoleren)	②	①	③	④	⑤	⑥
24. Een collega respectloos behandelen	②	①	③	④	⑤	⑥
25. Een collega de schuld geven van eigen fouten	②	①	③	④	⑤	⑥
26. Een collega discrimineren (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst / seksuele geaardheid / uiterlijk / politieke voorkeur)	②	①	③	④	⑤	⑥
27. Realistische opmerkingen maken ten aanzien van een collega	②	①	③	④	⑤	⑥
28. Een collega publiekelijk vernederen	②	①	③	④	⑤	⑥
29. Iets kwetsend zeggen tegen iemand op het werk	②	①	③	④	⑤	⑥
30. Iemand fysiek aanvallen of mishandelen	②	①	③	④	⑤	⑥
31. Roddelen over een collega	②	①	③	④	⑤	⑥
32. Roddelen over de baas	②	①	③	④	⑤	⑥

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak	NVT
33. Geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie	②	①	③	④	⑤	⑥

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeer vaak	NVT
34. Aannemen van een persoonlijk geschenken van een burger, klant of externe met een waarde van minder dan 5 €	②	①	③	④	⑤	⑥
35. Aannemen van een persoonlijk geschenken van een burger, klant of externe met een waarde tussen 5 en 25 €	②	①	③	④	⑤	⑥
36. Aannemen van een persoonlijk geschenken van een burger, klant of externe met een waarde boven 25 €	②	①	③	④	⑤	⑥

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeerv vaak	NVT
37. Strafbbaar gedrag van een collega niet melden	1	2	3	4	5	6
38. Bewust fouten van een collega verbergen voor leidinggevenden om die collega te beschermen	1	2	3	4	5	6
39. Regels of procedures overtreden om een collega te beschermen	1	2	3	4	5	6
40. Regels of procedures overtreden om het imago van de organisatie te beschermen	1	2	3	4	5	6
41. Regels of procedures overtreden om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	1	2	3	4	5	6
42. Regels of procedures overtreden om een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie te bevoordelen	1	2	3	4	5	6
43. Niet-integere zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden	1	2	3	4	5	6
44. Niet-integere zaken verzwijgen om de financiële belangen van de organisatie niet te schaden	1	2	3	4	5	6
45. Vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen	1	2	3	4	5	6
46. Niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt	1	2	3	4	5	6
47. Iets doen of nalaten om bepaalde burgers, besturen, ondernemingen of bedrijven te bevoordelen	1	2	3	4	5	6
48. Vertrouwelijke informatie doorgeven om een burger of relatie te helpen	1	2	3	4	5	6

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeerv vaak	NVT
49. Bewust informatie achterhouden voor een andere dienst	1	2	3	4	5	6
50. Bewust fouten opnemen in documenten	1	2	3	4	5	6
51. Tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken	1	2	3	4	5	6
52. Vertrouwelijke informatie misbruiken	1	2	3	4	5	6
53. Vertrouwelijke informatie bespreken met onbevoegde personen (personen die de informatie niet mogen krijgen) zonder hiervoor betaald te worden	1	2	3	4	5	6
54. Informatie anders voorstellen dan ze in werkelijkheid is	1	2	3	4	5	6

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeerv vaak	NVT
55. Een instructie van de directe chef opvolgen die wel wettelijk, maar eigenlijk niet opportuun was	1	2	3	4	5	6
56. Regels strikt toepassen in een situatie waarin dat eigenlijk niet integer was	1	2	3	4	5	6
57. Een onwettelijke instructie van de leidinggevende opvolgen	1	2	3	4	5	6
58. Regels strikt toepassen wanneer dat onrechtvaardig was voor een burger	1	2	3	4	5	6
59. Regels strikt volgen wanneer dat absurd was	1	2	3	4	5	6

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeerv vaak	NVT
60. Een regel of wet overtreeden omdat men er principieel niet akkoord mee ging	1	2	3	4	5	6
61. Vertrouwelijke informatie doorgeven aan een derde omdat men van mening was dat deze derde recht had op die informatie	1	2	3	4	5	6
62. Een regel niet toepassen omdat men deze absurd vond	1	2	3	4	5	6
63. Een beslissing van de baas niet volgen omdat men deze beslissing onrechtvaardig vond	1	2	3	4	5	6

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Zeerv vaak	NVT
64. Zich zo focussen op goedkope oplossingen van een probleem dat de kwaliteit van het resultaat er onder lijdt	1	2	3	4	5	6
65. Regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen	1	2	3	4	5	6
66. Een burger en/of klant niet helpen om sneller het werk gedaan te krijgen	1	2	3	4	5	6
67. Regels of procedures niet volgen omdat op deze manier kosten voor de organisatie worden uitgespaard	1	2	3	4	5	6
68. Regels of procedures niet volgen omdat dit het werk gemakkelijker maakt	1	2	3	4	5	6
69. De rechten van een burger schenden (bv. recht op privacy) om goede resultaten te verkrijgen						

DEEL 5. VOORVALLEN IN DE ORGANISATIE: JOUW EIGEN GEDRAG

In het vorige deel stelden we je enkele vragen over het gedrag van jouw collega's. In dit deel willen we je enkele vragen stellen over **jouw eigen gedrag**.

Gelieve aan te geven hoeveel keer **ij** volgende gedragingen **in de afgelopen 12 maanden** tijdens de uitoefening van jouw werk hebt gesteld door het gepaste antwoordbolletje aan te klikken.

- De onderzoekers vellen geen oordeel over het al dan niet aanvaardbaar zijn van de opgesomde gedragingen. Het is enkel de bedoeling om een beeld te krijgen van hoe vaak de genoemde gedragingen door jou worden gesteld.
- We zijn enkel geïnteresseerd in gedrag dat je bewust hebt gesteld. We zijn dus bijvoorbeeld niet geïnteresseerd in gedragingen die je per ongeluk hebt gesteld.
- Het is mogelijk dat je niet meer precies weet hoeveel keer je bepaalde gedragingen hebt gesteld. Probeer dan toch op basis van jouw intuïtie een zo goed mogelijk antwoord te geven.
- Indien een bepaalde vraag niet op jouw situatie van toepassing is, vul je "niet van toepassing" in. Gelieve dit enkel invullen indien je geen enkele mogelijkheid hebt om dit gedrag te stellen; anders vul je een van de andere antwoordcategorieën in.

Gelieve één van volgende antwoorden aan te duiden.

- A = 0 keer
- B = 1 keer
- C = 2 keer
- D = 3 tot 5 keer
- E = 6 tot 10 keer
- F = 11 tot 20 keer
- G = meer dan 20 keer
- H = Niet van toepassing (NVT)

Noot: Bij deel 5 zal aan elke respondent gevraagd worden +-75% van de vragen in te vullen.

Gelieve aan te geven hoeveel keer ij volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt gesteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
1. Je vrijwillig aandienen voor extra werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je onvoldoende inzetten voor het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Te laat komen op het werk of vroeger weggaan zonder gerechtvaardigde reden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minder uren werken dan waarvoor je betaald wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Extra uren werken zonder ervoor betaald te worden of een andere vergoeding ervoor te krijgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Tijdens de werkuren alcohol gebruiken (uitgezonderd recepties)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Traag of slordig werk leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Een langere lunchpauze of koffiepauze nemen zonder toestemming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Een lunchpauze opgeven om verder te werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Je ten onrechte ziek melden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

- A = 0 keer
 B = 1 keer
 C = 2 keer
 D = 3 tot 5 keer
 E = 6 tot 10 keer
 F = 11 tot 20 keer
 G = meer dan 20 keer
 H = Niet van toepassing (NVT)

24

	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
1. Materiaal verspillen	A	B	C	D	E	F	G	H
2. Gaan lopen met de eer van een ander	A	B	C	D	E	F	G	H
3. Fouten proberen te verbergen zodat jouw baas er niet achter komt	A	B	C	D	E	F	G	H
4. Een beslissing van jouw baas bewust niet uitvoeren	A	B	C	D	E	F	G	H
5. Uitsluitend interessante taken uitvoeren en andere taken aan anderen overlaten	A	B	C	D	E	F	G	H
6. Anderen helpen wanneer zij een zwaardere werklust hebben	A	B	C	D	E	F	G	H
7. Niet willen samenwerken met een andere dienst of team	A	B	C	D	E	F	G	H

	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
8. Organisatiemiddelen lenen voor privédoeleinden zonder toestemming	A	B	C	D	E	F	G	H
9. Organisatie-eigendommen met een waarde van minder dan 5 € meenemen en behouden	A	B	C	D	E	F	G	H
10. Organisatie-eigendommen met een waarde tussen 5 en 25 € meenemen en behouden	A	B	C	D	E	F	G	H
11. Organisatie-eigendommen met een waarde van meer dan 25 € meenemen en behouden	A	B	C	D	E	F	G	H

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

- A = 0 keer
B = 1 keer
C = 2 keer
D = 3 tot 5 keer
E = 6 tot 10 keer
F = 11 tot 20 keer
G = meer dan 20 keer
H = Niet van toepassing (NVT)

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt gesteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
12. Een collega pesten (bv. treiteren, negeren isoleren)	A	B	C	D	E	F	G	H
13. Een collega respectloos behandelen	A	B	C	D	E	F	G	H
14. Een collega discrimineren (bijvoorbeeld naar leeftijd / geslacht / ras / godsdienst/ seksuele geaardheid / uiterlijk/ politieke voorkeur)	A	B	C	D	E	F	G	H
15. Raaislische opmerkingen maken ten aanzien van een collega	A	B	C	D	E	F	G	H
16. Een collega publiekelijk vernederen	A	B	C	D	E	F	G	H
17. Iemand fysiek aanvallen of mishandelen	A	B	C	D	E	F	G	H
18. Roddelen over een collega	A	B	C	D	E	F	G	H

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt gesteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
19. Geld of gunsten aannemen om iets te doen of na te laten in de uitoefening van de functie	A	B	C	D	E	F	G	H

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt gesteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
20. Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde van minder dan 5 €	A	B	C	D	E	F	G	H
21. Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde tussen 5 en 25 €	A	B	C	D	E	F	G	H
22. Aannemen van een persoonlijk geschenk van een burger, klant of externe met een waarde boven 25 €	A	B	C	D	E	F	G	H

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

- A = 0 keer
 B = 1 keer
 C = 2 keer
 D = 3 tot 5 keer
 E = 6 tot 10 keer
 F = 11 tot 20 keer
 G = meer dan 20 keer
 H = Niet van toepassing (NVT)

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt gesteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
1. Niet-integer zaken verzwijgen om het imago van de organisatie niet te schaden	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
2. Strafbare gedrag van een collega niet melden	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
3. Bewust fouten van een collega verbergen voor jouw leidinggevende om die collega te beschermen	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
4. Regels of procedures overtreden om een collega te beschermen	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
5. Regels of procedures overtreden om het imago van jouw organisatie niet te schaden	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
6. Regels of procedures overtreden om de financiële belangen van jouw organisatie niet te schaden	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
7. Regels of procedures overtreden om een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie te helpen	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
8. Vrienden, familie of relaties van buiten de organisatie bevoordelen	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
9. Niet reageren wanneer een vriend, familielid of relatie van buiten de organisatie de wet of regels overtreedt	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt gesteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
10. Bewust informatie achterhouden voor een andere dienst	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
11. Bewust fouten opnemen in documenten	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
12. Tegen betaling vertrouwelijke informatie aan derden verstrekken	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
13. Informatie anders voorstellen dan ze in werkelijkheid is	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H

© LINC. Deze vragenlijst is uitsluitend bestemd ter informatie. Gebruik van het instrument mag uitsluitend geschieden door LINC.

Deze vragenlijst betreft een online vragenlijst; de lay-out van deze papieren versie en de volgorde van de vragen wijkt af van de online versie.

- A = 0 keer
 B = 1 keer
 C = 2 keer
 D = 3 tot 5 keer
 E = 6 tot 10 keer
 F = 11 tot 20 keer
 G = meer dan 20 keer
 H = Niet van toepassing (NVT)

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt geteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
14. Een instructie van jouw directe chef opvolgen die wettelijk, maar eigenlijk niet opportuun was	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
15. Regels strikt toepassen in een situatie waarin dat eigenlijk volgens jou niet integer was	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
16. Regels strikt toepassen wanneer je dat onrechtvaardig vond voor een burger	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt geteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
17. Een regel of wet overtreeden omdat je er principieel niet akkoord mee ging	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
18. Een regel niet toepassen omdat je deze absurd vond	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
19. Tegen een beslissing van jouw baas ingaan omdat je deze beslissing onrechtvaardig vond	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H

Gelieve aan te geven hoeveel keer JIJ volgende gedragingen in de afgelopen 12 maanden hebt geteld tijdens de uitoefening van jouw werk.	0	1	2	3-5	6-10	11-20	20+	NVT
20. Je zo focussen op goedkope oplossingen van een probleem dat de kwaliteit van het resultaat er onder lijdt	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
21. Regels naar de hand zetten om het werk sneller gedaan te krijgen	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H
22. Regels of procedures niet volgen omdat op deze manier kosten voor de organisatie worden uitgespaard	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> E	<input type="radio"/> F	<input type="radio"/> G	<input type="radio"/> H

DEEL 6. EVALUATIE VAN DE VRAGENLIJST

We zijn aan het eind van de vragenlijst gekomen. Om af te ronden zouden we je nog willen vragen hoe je het invullen van deze vragenlijst ervaren hebt.

Duid aan in welke mate je akkoord of niet akkoord gaat met onderstaande beweringen.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Neutraal	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Deze vragenlijst was te lang	1	2	3	4	5	6	7
2. Ik heb deze vragenlijst eerlijk ingevuld	1	2	3	4	5	6	7
3. Deze vragenlijst was moeilijk	1	2	3	4	5	6	7
4. Ik vond het interessant om deze vragenlijst in te vullen	1	2	3	4	5	6	7
5. Ik heb er vertrouwen in dat alle antwoorden volledig anoniem zijn	1	2	3	4	5	6	7

Hoeveel minuten heb je nodig gehad om deze vragenlijst in te vullen? _____

We zijn aan het einde gekomen van onze vragenlijst. Hartelijk dank om de tijd te nemen de enquête in te vullen! Jouw deelname heeft ertoe bijgedragen dat alle ervaringen worden vertegenwoordigd in dit onderzoek. Indien je graag nog iets wilt toevoegen of iets wilt opmerken over de vragenlijst of het onderwerp ervan, kan je dat hieronder doen.

HARTELIJK DANK VOOR JOUW MEDEWERKING!

Opgelet! Als je op de knop "verzenden" drukt worden jouw antwoorden definitief doorgestuurd naar de onderzoekers en kan je jouw antwoorden niet meer wijzigen.

CONTACT

Kristel Wouters
Leuvens Instituut voor Criminologie (LINC)
Faculteit Rechtsgeleerdheid, KU Leuven
H. Hooverplein 10 3000 Leuven Bus 3418
Tel: (+32) (0)16/32.52.40
Kristel.wouters@law.kuleuven.be
www.integriteitophetwerk.be/federaleoverheid

KU LEUVEN

Bijlage 4. Resultaten van de expertevaluatie (2010)

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur

Dimensie	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van bovensta ande (7)	N	Modus
Promotie									
In mijn organisatie wordt een promotie toegekend op basis van anciënniteit. *	1 (3,2%)	22 (71,0%)	1 (3,2%)	–	6 (19,4%)	–	1 (3,2%)	31	2
In mijn organisatie wordt bij het toekennen van promotie rekening gehouden met de gedeelde mening van de werknemers. *	–	–	20 (62,5%)	1 (3,1%)	1 (3,1%)	7 (21,9%)	3 (9,4%)	32	3
In mijn organisatie wordt een promotie toegekend op basis van individuele prestaties. *	–	2 (6,5%)	1 (3,2%)	24 (77,4%)	2 (6,5%)	1 (3,2%)	1 (3,2%)	31	4
In mijn organisatie is het niet duidelijk op basis van welke criteria een promotie wordt toegekend. *	18 (62,1%)	2 (6,9%)	1 (3,4%)	–	4 (13,8%)	–	4 (13,8%)	29	1
Karakteristieke eigenschappen van uw organisatie									
In mijn organisatie mogen werknemers van de lagere functieniveaus bepaalde instructies niet in vraag stellen. *	4 (13,3%)	15 (50,0%)	–	–	9 (30,0%)	–	2 (6,7%)	30	2
In mijn organisatie plegen we veel overleg zodat het heel lang duurt alvorens er een beslissing wordt genomen. *	3 (11,1%)	–	17 (63,0%)	1 (3,7%)	–	2 (7,4%)	4 (14,8%)	27	3
In mijn organisatie wordt het individuele belang boven het collectieve belang geplaatst. *	–	–	2 (6,9%)	17 (58,6%)	1 (3,4%)	9 (31,0%)	–	29	4
In mijn organisatie brengt korte termijn denken de visie op lange termijn vaak in gevaar.	–	2 (8,0%)	1 (4,0%)	4 (16,0%)	1 (4,0%)	3 (12,0%)	14 (56,0%)	25	7
Het overtreden van de regels									
Wanneer werknemers in mijn organisatie de regels overtreden, wordt er een uitgebreid onderzoek gedaan naar wat er gebeurd is en waarom.	2 (7,7%)	7 (26,9%)	1 (3,8%)	–	4 (15,4%)	4 (15,4%)	8 (30,8%)	26	7
Wanneer werknemers in mijn organisatie de regels overtreden, krijgen ze een terechtwijzing als het om een onbelangrijke regel gaat en worden ze ontslagen als het een belangrijke regel is.	–	9 (36,0%)	1 (4,0%)	–	3 (12,0)	2 (8,0%)	10 (40,0%)	25	7
Wanneer werknemers in mijn organisatie de regels overtreden, wordt er een mix van stimulansen en sancties gebruikt om dit in de toekomst te voorkomen.	1 (4,0%)	5 (20,0%)	1 (4,0%)	6 (24,0%)	1 (4,0%)	–	11 (44,0%)	25	7
Wanneer werknemers in mijn organisatie de regels overtreden, worden ze meteen gestraft zonder een grondig onderzoek.	13 (46,4%)	4 (14,3%)	–	2 (7,1%)	3 (10,7%)	1 (3,6%)	5 (17,9%)	28	1

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur (vervolg)

Dimensie	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van bovensta ande (7)	N	Modus
Topmanagement van uw organisatie									
De voorzitter van mijn organisatie vindt het belangrijk dat werknemers regels volgen. *	–	15 (53,6%)	–	–	11 (39,3%)	–	2 (7,1%)	28	2
De voorzitter van mijn organisatie vindt consensus op alle niveaus in de organisatie belangrijk.	2 (7,4%)	2 (7,4%)	11 (40,7%)	–	–	10 (37,0%)	2 (7,4%)	27	3
De voorzitter van mijn organisatie benadrukt dat het belangrijk is dat de prestaties van werknemers individueel beoordeeld worden. *	–	4 (17,4%)	–	14 (60,9%)	1 (4,3%)	2 (8,7%)	2 (8,7%)	23	4
Het is moeilijk te weten wat belangrijk is voor de voorzitter van mijn organisatie. *	14 (53,8%)	2 (7,7%)	–	1 (3,8%)	4 (15,4%)	–	5 (19,2%)	26	1
Kenmerken van mijn organisatie									
Mijn organisatie legt de nadruk op het afleggen van verantwoording.	–	12 (48,0%)	1 (4,0%)	3 (12,0%)	4 (16,0%)	1 (4,0%)	4 (16,0%)	25	2
Mijn organisatie wordt gekenmerkt door teams waarin alle leden even belangrijk zijn. *	–	1 (4,0%)	18 (72,0%)	–	–	5 (20,0%)	1 (4,0%)	25	3
Mijn organisatie wordt gekenmerkt door competitie en individuele prestaties. *	–	3 (11,5%)	1 (3,8%)	21 (80,8%)	–	1 (3,8%)	–	26	4
Mijn organisatie wordt gekenmerkt door het feit dat we constant problemen moeten oplossen waar we eigenlijk geen controle over hebben. *	21 (91,3%)	–	–	1 (4,3%)	1 (4,3%)	–	–	23	1
Succescriteria									
In mijn organisatie meent men dat men goed bezig is als er een officieel systeem van regels is dat gerespecteerd wordt. *	–	20 (76,9%)	–	1 (3,8%)	4 (15,4%)	1 (3,8%)	–	26	2
In mijn organisatie meent men dat men goed bezig is als de waarden van de organisatie worden nagestreefd.	–	2 (8,0%)	4 (16,0%)	3 (12,0%)	–	9 (36,0%)	7 (28,0%)	25	6
In mijn organisatie meent men dat men goed bezig is als iedereen individueel presteert. *	–	3 (13,6%)	–	18 (81,8%)	–	1 (4,5%)	–	22	4
In mijn organisatie meent men dat men goed bezig is als men omgaat met problemen op het ogenblik dat deze zich voordoen.	11 (47,8%)	–	–	1 (4,3%)	1 (4,3%)	2 (8,7%)	8 (34,8%)	23	1

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur (vervolg)

Dimensie	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van bovensta ande (7)	N	Modus
Beslissingsbevoegdheid in uw organisatie									
In mijn organisatie hangt de beslissingsbevoegdheid af van je positie in de organisatie. *	–	16 (66,7%)	–	–	7 (29,2%)	1 (4,2%)	–	24	2
In mijn organisatie worden beslissingen in consensus genomen. *	–	1 (4,2%)	18 (75,0%)	–	1 (4,2%)	4 (16,7%)	–	24	3
In mijn organisatie moet je zelf een achterban creëren als je een beslissing wil nemen.	–	–	6 (26,1%)	9 (39,1%)	1 (4,3%)	6 (26,1%)	1 (4,3%)	23	4
In mijn organisatie hebben de meeste werknemers helemaal geen beslissingsbevoegdheid. *	11 (50,0%)	2 (9,1%)	1 (4,5%)	–	5 (22,7%)	1 (4,5%)	2 (9,1%)	22	1
Grenzen in uw organisatie									
In mijn organisatie wordt niet getolereerd dat werknemers zich niet gedragen in overeenstemming met hun functie of status in de organisatie.	–	11 (47,8%)	–	1 (4,3%)	8 (34,8%)	–	3 (13,0%)	23	2
In mijn organisatie wordt niet getolereerd dat werknemers hun macht of invloed misbruiken.	–	4 (17,4%)	8 (34,8%)	3 (13,0%)	2 (8,7%)	2 (8,7%)	4 (17,4%)	23	3
In mijn organisatie staat men afkerig tegenover promoties die enkel gebeuren op basis van anciënniteit.	1 (4,8%)	1 (4,8%)	2 (9,5%)	8 (38,1%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	7 (33,3%)	21	4
In mijn organisatie staat men afkerig tegenover nutteloze eisen waaraan men moet voldoen.	3 (15,0%)	1 (5,0%)	1 (5,0%)	3 (15,0%)	1 (5,0%)	1 (5,0%)	10 (50,0%)	20	7
Omgang met klanten									
In mijn organisatie wordt er verwacht dat klanten de procedures juist volgen.	–	11 (45,8%)	–	–	8 (33,3%)	1 (4,2%)	4 (16,7%)	24	2
In mijn organisatie focussen we enkel op de klanten die onze dienstverlening verdienen.	–	1 (5,3%)	2 (10,5%)	2 (10,5%)	–	–	14 (73,7%)	19	7
In mijn organisatie vinden we de relatie tussen de klant en de individuele werknemer zeer belangrijk.	–	2 (10,0%)	–	1 (5,0%)	1 (5,0%)	4 (20,0%)	12 (60,0%)	20	7
In mijn organisatie moeten klanten tevreden zijn met wat ze krijgen .	5 (22,7%)	2 (9,1%)	–	3 (13,6%)	1 (4,5%)	2 (9,1%)	9 (40,9%)	22	7

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur (vervolg)

Dimensie	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van boven staan de (7)	N	Mod us
Omgang met andere organisaties									
In mijn organisatie zijn de relaties met een andere organisatie gebaseerd op regels en procedures die specifiek werden voorgeschreven voor die organisatie (1)	–	9 (37,5%)	–	2 (8,3%)	7 (29,2%)	1 (4,2%)	5 (20,8%)	2 4	2
In mijn organisatie hebben we een andere relatie met organisaties die dezelfde waarden nastreven dan diegenen die andere waarden hebben (3)	–	1 (4,2%)	4 (16,7%)	–	2 (8,3%)	9 (37,5%)	8 (33,3%)	2 4	6
In mijn organisatie worden de relaties met andere organisaties onderhandeld wanneer dit nuttig is voor ons; dit hangt af van hoeveel we moeten samenwerken met deze organisatie (4)	2 (10,0%)	–	–	8 (40,0%)	–	3 (15,0%)	7 (35,0%)	2 0	4
In mijn organisatie gaan we maar om met andere organisaties wanneer dit noodzakelijk is, anders is er geen reden toe (2)	4 (19,0%)	2 (9,5%)	–	4 (19,0%)	–	4 (19,0%)	7 (33,3%)	2 1	7
Het bindmiddel van uw organisatie									
Het bindmiddel dat mijn organisatie bijeenhoudt, bestaat uit eerbied voor het ambt en respect elke functie. *	–	21 (84,0%)	–	1 (4,0%)	2 (8,0%)	–	1 (4,0%)	25	2
Het bindmiddel dat mijn organisatie bijeenhoudt, bestaat uit gedeelde waarden en een engagement naar deze waarden.	–	1 (4,0%)	9 (36,0%)	–	–	10 (40,0%)	5 (20,0%)	25	6
Het bindmiddel dat mijn organisatie bijeenhoudt, is dat het voor iedereen nuttig is om in dezelfde organisatie te werken.	–	2 (8,7%)	1 (4,3%)	5 (21,7%)	–	8 (34,8%)	7 (30,4%)	23	6
Er is niets wat mijn organisatie bij elkaar houdt en de werknemers aan elkaar bindt tenzij het feit dat de wetgever heeft beslist dat onze organisatie moet bestaan. *	15 (62,5%)	2 (8,3%)	–	1 (4,2%)	2 (8,3%)	1 (4,2%)	3 (12,5%)	24	1

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur (vervolg)

Extra items	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van bovensta ande (7)	N	Modus
De filosofie van het management is dat we op lange termijn vooruit geraken door het veilig te spelen.	1 (4,3%)	6 (26,1%)	2 (8,7%)	–	1 (4,3%)	3 (13,0%)	10 (43,5%)	23	7
In mijn organisatie wordt beslissingsbevoegdheid gedelegeerd zodat werknemers op zichzelf kunnen beslissen.*	–	3 (15,0%)	2 (10,0%)	10 (50,0%)	2 (10,0%)	2 (10,0%)	1 (5,0%)	20	4
Mijn organisatie is een typische bureaucratie.*	2 (9,1%)	14 (63,6%)	1 (4,5%)	1 (4,5%)	3 (13,6%)		1 (4,5%)	22	2
My organization does not allow employees to participate in the decision-making process.	6 (27,3%)	6 (27,3%)	1 (4,5%)	–	7 (31,8%)	1 (4,5%)	1 (4,5%)	22	5
In mijn organisatie maken excessieve regelgeving, administratieve details en red tape het overwegen van nieuwe en originele ideeën moeilijk	2 (9,1%)	6 (27,3%)	–	3 (13,6%)	10 (45,5%)		1 (4,5%)	22	5
Mijn organisatie wordt gekenmerkt door competitie.*	–	–	1 (4,3%)	15 (65,2%)		6 (26,1%)	1 (4,3%)	23	4
In mijn organisatie kan je verlof nemen wanneer je wil.	2 (10,0%)	1 (5,0%)	1 (5,0%)	7 (35,0%)	5 (25,0%)	1 (5,0%)	3 (15,0%)	20	4
In mijn organisatie worden medewerkers sterk gesuperviseerd.	1 (4,5%)	10 (45,5%)	–	–	10 (45,5)	1 (4,5)		22	2
In mijn organisatie nemen we geen verlof in het belang van de anderen.	–	–	3 (16,7%)	4 (22,2%)		6 (33,3%)	5 (27,8%)	18	6
In mijn organisatie kennen we de familie van de collega's.	–	–	3 (13,6%)	–	–	12 (54,5%)	7 (31,8%)	22	6
Werknemers in deze organisatie worden in het uitvoeren van hun job niet beperkt door regels, procedures, en beleid..	1 (4,2%)	–	1 (4,2%)	7 (29,2%)	12 (50,0%)	1 (4,2%)	2 (8,3%)	24	5

Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur (vervolg)

Dimensie	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van bovensta ande (7)	N	Modus
Uw direct leidinggevende									
Mijn directe chef vindt het belangrijk dat medewerkers regels eerbiedigen.*	–	13 (52,0%)	–	–	10 (40,0%)	–	2 (8,0%)	25	2
Mijn directe chef vindt consensus binnen mijn dienst belangrijk.*	1 (4,2%)	2 (8,3%)	14 (58,3%)	–	1 (4,2%)	6 (25,0%)	–	24	3
Mijn directe chef benadrukt dat medewerkers duidelijk moeten maken wat hun eigen individuele bijdragen zijn tot het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.*	–	1 (4,3%)	–	18 (78,3%)	2 (8,7%)	1 (4,3%)	1 (4,3%)	23	4
Het is moeilijk te weten wat belangrijk is voor mijn directe chef.*	16 (72,7%)	–	–	–	2 (9,1%)	1 (4,5%)	3 (13,6%)	22	1
Contact met collega's									
Vergaderingen met collega's zijn formeel geregeld met een agenda, iemand die notuleert, iemand die een verslag maakt etc.	–	10 (45,5%)	1 (4,5%)	–	8 (36,4%)	1 (4,5%)	2 (9,1)	22	2
Vergaderingen met collega's zijn informeel en gericht op het bereiken van een consensus.*	–	1 (4,3%)	15 (65,2%)	–	3 (13,0%)	3 (13,0%)	7 (4,3)	23	3
In vergaderingen hangt wat beslist wordt sterk af van competitie tussen collega's.*	1 (4,5%)	–	–	17 (77,3%)	2 (9,1%)	1 (4,5%)	1 (4,5%)	22	4
Vergaderingen met collega's hebben niet echt een patroon; je weet nooit hoe een vergadering zal verlopen.*	12 (57,1%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	4 (19,0%)	21	1

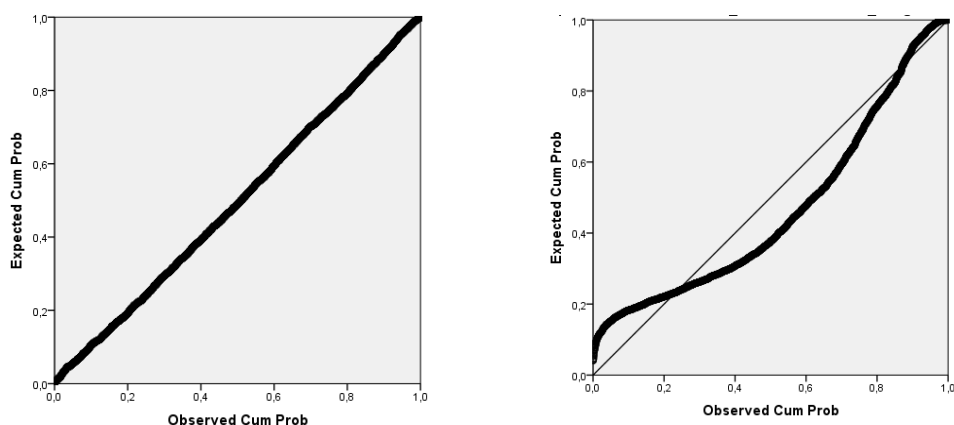
Tabel 58. De resultaten van het delphi-experiment op het meetinstrument voor organisatiecultuur (vervolg)

Dimensie	Fatalisme (1)	Hiërarchie (2)	Egalitarisme (3)	Individualisme (4)	Grid (5)	Group (6)	Geen van bovensta ande (7)	N	Modus
Beslissingsbevoegdheid in uw team									
In mijn dienst hangt de beslissingsbevoegdheid die je hebt af van uw positie in de dienst.*	1 (4,3%)	14 (60,9%)	–	1 (4,3%)	6 (26,1%)	1 (4,3%)	–	23	2
In mijn dienst worden beslissingen in consensus genomen.*	–	–	17 (77,3%)	–	–	5 (22,7%)	–	22	3
In mijn team moet je zelf een achterban creëren als je een beslissing wil nemen.	–	–	6 (27,3%)	9 (40,9%)	1 (4,5%)	3 (13,6%)	3 (13,6%)	22	4
In mijn dienst hebben de meeste medewerkers helemaal geen beslissingsbevoegdheid.*	10 (50,0%)	3 (15,0%)	–	1 (5,0%)	5 (25,0%)	–	1 (5,0%)	20	1
Actie in het team									
In mijn team moet je steun krijgen van je baas, op basis van goede argumenten, als je iets gedaan wil krijgen.	–	8 (38,1%)	1 (4,8%)	7 (33,3%)	1 (4,8%)	1 (4,8%)	3 (14,3%)	21	2
In mijn team moet je steun krijgen van de rest van de dienst als je iets gedaan wil krijgen door hen te tonen dat de beslissing bijdraagt aan nastreven van de gedeelde waarden.*	–	–	13 (61,9%)	1 (4,8%)	–	6 (28,6%)	1 (4,8%)	21	3
Als iemand iets gedaan wil krijgen in mijn dienst moet die steeds onderhandelen met andere individuele collega's.*	–	–	2 (9,1%)	12 (54,5%)	–	5 (22,7%)	3 (13,6%)	22	4
Als iemand iets gedaan wil krijgen in mijn dienst moet die vooral veel geluk hebben.*	20 (90,9%)	–	1 (4,5%)	1 (4,5%)	–	–	–	22	1

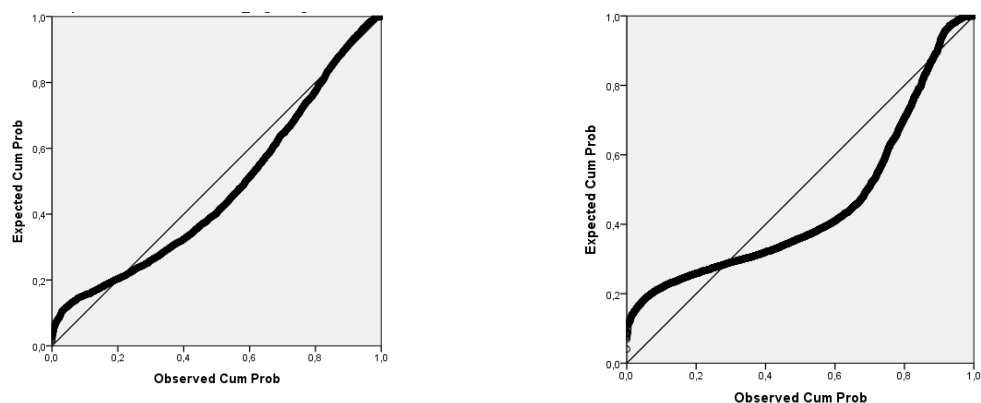
Bijlage 5. Normal probability plots van de schalen van OWG

In deze bijlage worden de normal probability plots weergegeven van de (proxy-report en self-report) schalen van OWG.¹⁷⁸ Deze plots geven aan in welke mate de assumptie in lineaire regressie dat de residuen normaal verdeeld moeten zijn, voldaan is. Indien de residuen (ongeveer) een rechte lijn vormen, zijn de residuen normaal verdeeld. Indien dit niet het geval is, kan geen lineair model toegepast worden en dient overgegaan te worden op een generalized lineair model. In dit onderzoek zal in dat geval een multilevel Poisson model met *robust estimator* geschat worden.

Figuur 24. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van onvoldoende inzet

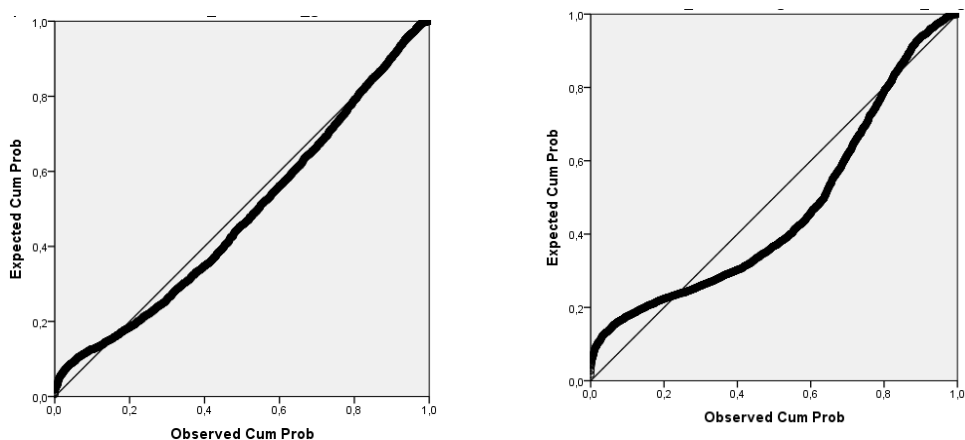


Figuur 25. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van regelnegatie

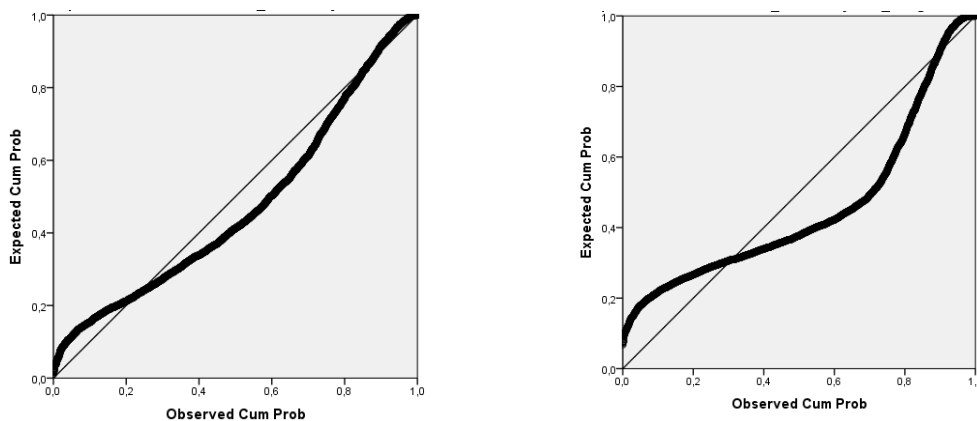


¹⁷⁸ Deze plots werden gemaakt op basis van een lineair regressiemodel met de 18 cultuurdimensies als onafhankelijke variabelen.

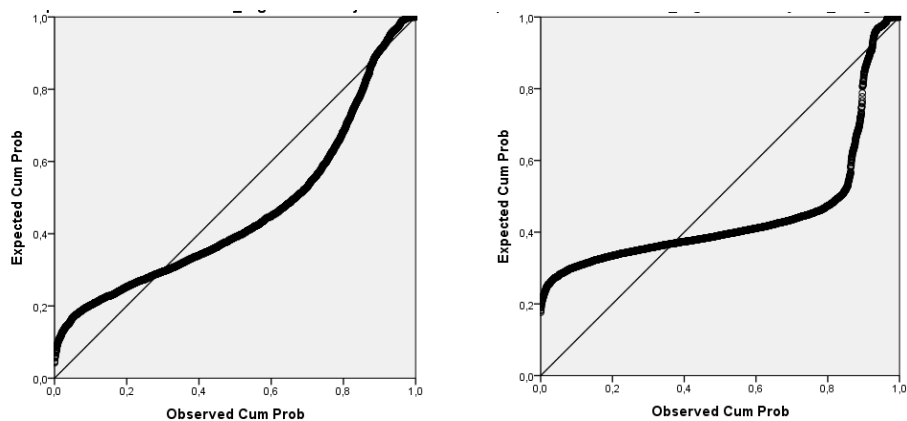
Figuur 26. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van excessieve gehoorzaamheid



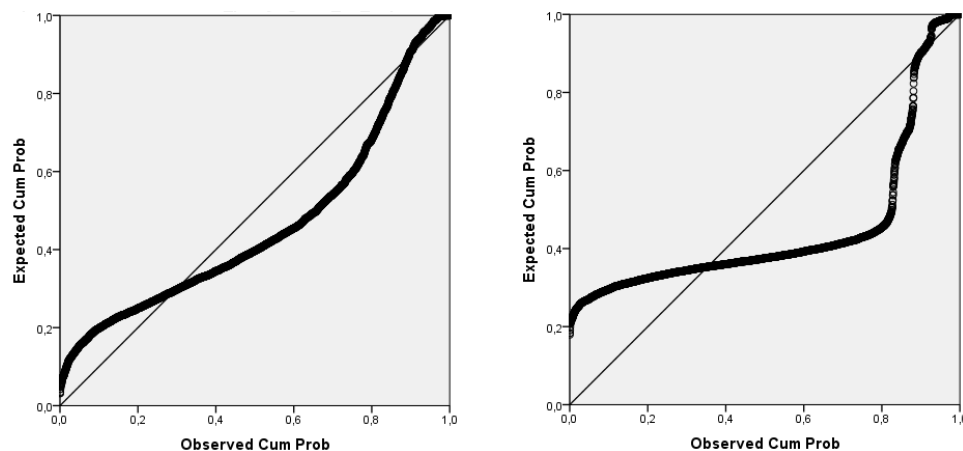
Figuur 27. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van teamfetisjisme



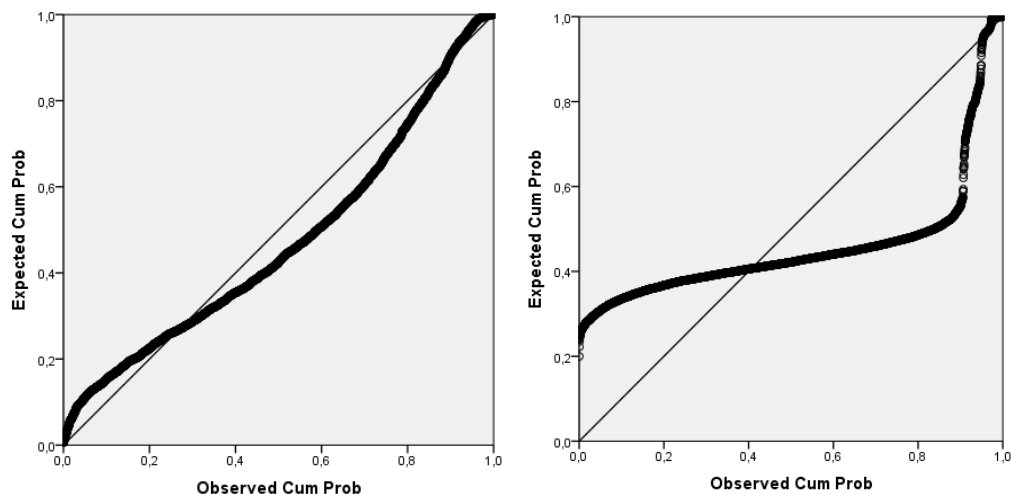
Figuur 28. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van organisatiefetisjisme



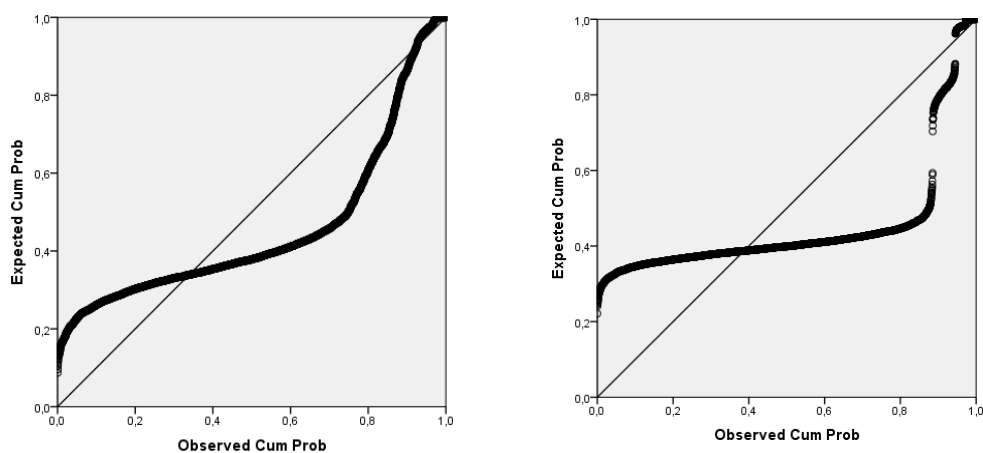
Figuur 29. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van partijdigheid en nepotisme



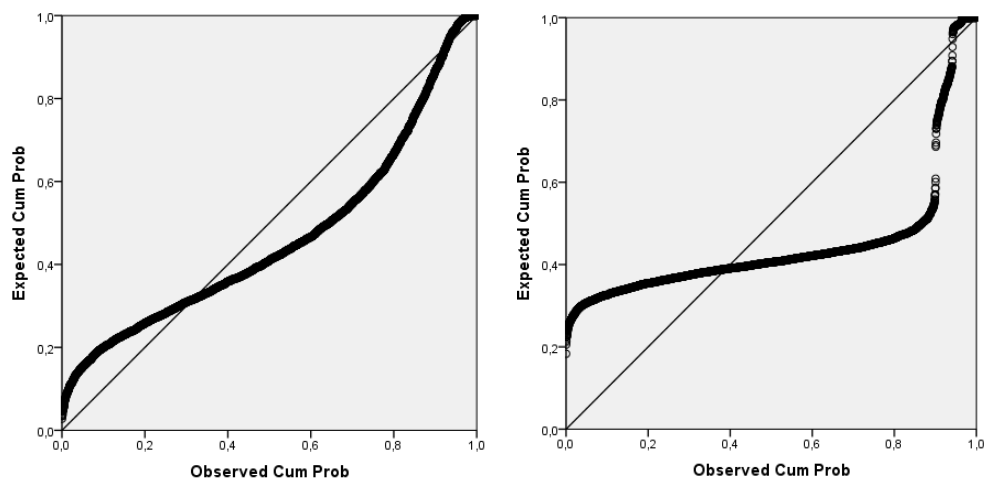
Figuur 30. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van persoonlijke agressie



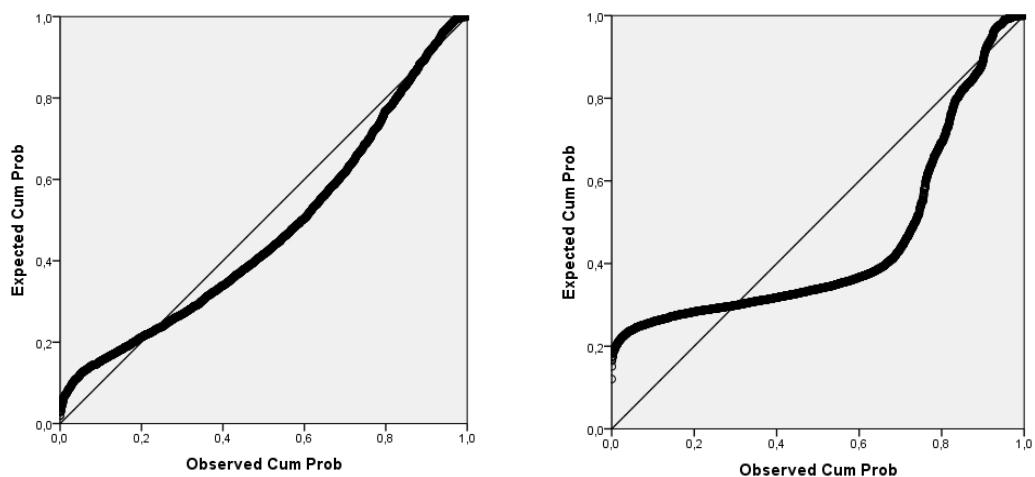
Figuur 31. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van corruptie en belangenconflict door het aanvaarden van voordelen



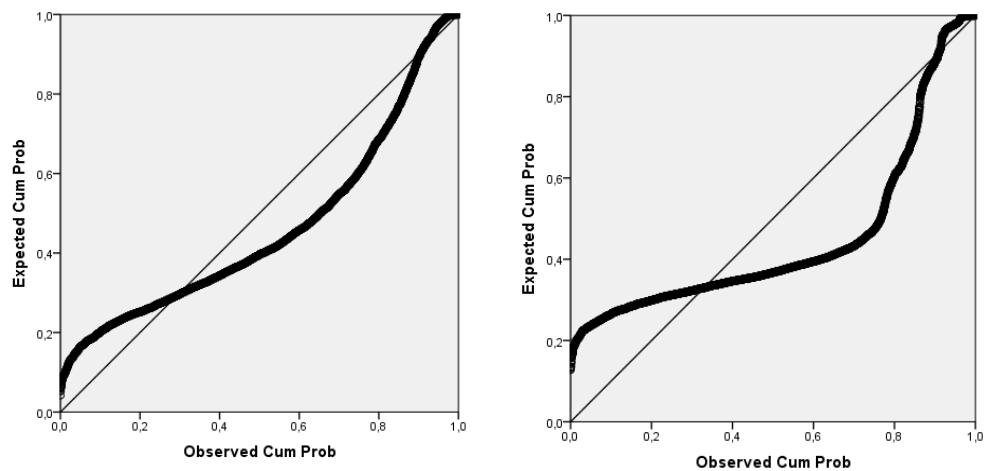
Figuur 32. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van misbruik van informatie



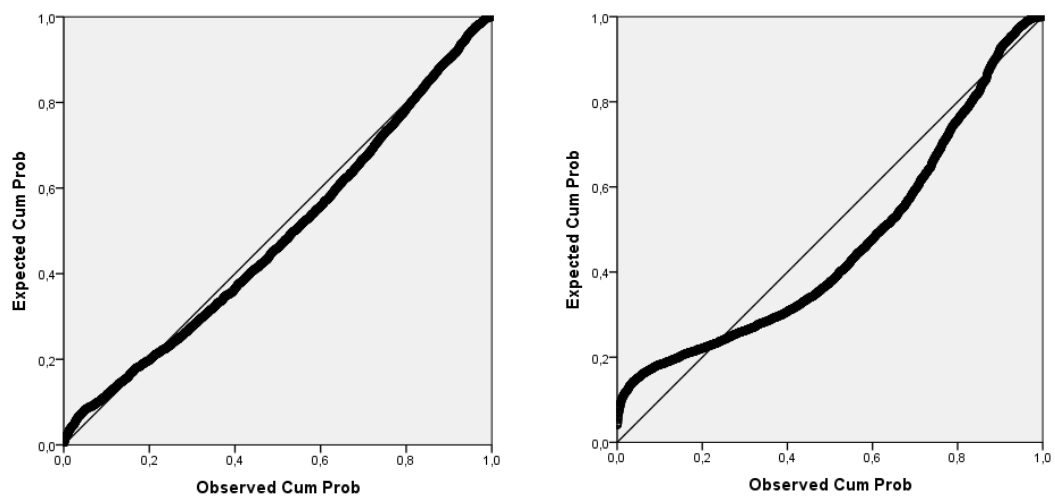
Figuur 33. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van excessieve efficiëntie



Figuur 34. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van eigendomsdeviantie



Figuur 35. Normal p-p plot voor de gestandaardiseerde residuen van de proxy-report (links) en self-report (rechts) van storend en onwillig gedrag



Leuvens instituut voor Criminologie
Afdeling Strafrecht en Criminologie
Faculteit Rechtsgeleerdheid
Hooverplein 10 Bus 3418
3000 Leuven
www.law.kuleuven.be

